

**INCIDENCIA DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES DE EMPRESAS PANIFICADORAS**

GIOVANNI PALMA MOVIL

**PROFESOR:
TUTOR: JORGE BORDA**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2019**

**INCIDENCIA DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES DE EMPRESAS PANIFICADORAS**

GIOVANNI PALMA MOVIL

Trabajo de grado para optar título de Magister en Administración



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2019**

Nota de Aceptación

Firma del Decano

Firma Líder de Grupo de Investigación

Firma de Tutor

Firma de Cotutor

Firma de Juez

Firma de Juez

Resumen

La presente investigación se propuso determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales de empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla. Departamento del Atlántico – Colombia. Para ello se consideraron postulados teóricos de autores como Robbins y Coulter (2007), Serna (2007), entre otros. La investigación se orientó bajo el paradigma positivista con enfoque cuantitativo y método empírico inductivo. Fue tipificada como explicativa con diseño transversal, de campo; no experimental, correlacional - causal. La población estuvo conformada por 1046 gerentes de pequeñas y medianas empresas panaderas de Barranquilla – Atlántico, Colombia. Para abordar la población estudiada se calculó una muestra dirigida representada en doscientos ochenta y dos (282) gerentes de empresas panaderas de la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico - Colombia, a los cuales se aplicó el instrumento diseñado para cumplir con los objetivos de la investigación. Los datos fueron recolectados por medio de encuestas, utilizándose un cuestionario con 52 reactivos dirigidos a los gerentes y tres alternativas de respuesta; siempre, algunas veces, nunca. La validez de contenido se obtuvo consultando la opinión de 5 expertos, mientras que la confiabilidad del instrumento se calculó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach y arrojó un 0,95 puntos considerada muy alta según baremo de Ruiz (2015). El análisis de los datos se orientó por medio de la estadística descriptiva mediante el análisis de frecuencias y medias aritméticas empleado para describir las variables; y la estadística inferencial con aplicación de las pruebas de hipótesis Coeficiente de Pearson para medir correlación y las pruebas de regresión lineal y análisis de varianza unidireccional para determinar la incidencia de la variable margen de contribución en la toma de decisiones. Se determinó que existe una buena correlación lineal entre las variables explicativas y la variable dependiente. Igualmente, de cara al marco teórico

analizado, se infiere que el grado de disciplina con que se asume la proyección del margen de contribución influye de manera directa en la toma de decisiones exitosa.

Palabras clave: Margen de Contribución, Toma de Decisiones, fuentes de información.

Proyección de la contribución

Abstract

The present investigation was proposed to determine the incidence of the margin of contribution in the management decisions of bakeries belonging to the city of Barranquilla. Department of the Atlantic - Colombia. For this, theoretical postulates of authors such as Robbins and Coulter (2007), Serna (2007), among others, were considered. The research was oriented under the positivist paradigm with quantitative approach and inductive empirical method. It was typified as explanatory with transversal design, of field; non-experimental, correlational - causal. The population was conformed by 1046 managers of small and medium bakery companies of Barranquilla - Atlántico, Colombia. To address the population studied, a directed sample was calculated, represented in two hundred and eighty-two (282) managers of bakery companies in the city of Barranquilla, Department of Atlántico - Colombia, to which the instrument designed to meet the objectives of the investigation. The data was collected through surveys, using a questionnaire with 52 items addressed to the managers and three response alternatives; always, sometimes, never. The content validity was obtained by consulting the opinion of 5 experts, while the reliability of the instrument was calculated by means of the Cronbach's Alpha coefficient and it showed a 0.95 points considered very high according to the scale of Ruiz (2015). The analysis of the data was oriented by descriptive statistics through the analysis of arithmetic frequencies and means used to describe the variables; and inferential statistics with application of hypothesis tests Pearson coefficient to measure correlation and linear regression tests and unidirectional variance analysis to determine the incidence of the contribution margin variable in decision making. It was determined that there is a good linear correlation between the explanatory variables and the dependent variable. Likewise, in the face of the theoretical

framework analyzed, it can be inferred that the degree of discipline with which the projection of the contribution margin is assumed directly influences successful decision-making.

Keywords: Contribution Margin, Decision Making, information sources. Projection of the contribution

Contenido

Lista de tablas y figuras	11
Introducción	13
El problema	16
1.1 Planteamiento del Problema	16
Formulación del Problema	19
1.2 Sistematización del Problema	20
2.Objetivos de la Investigación	21
2.1 Objetivo General.	21
2.2. Objetivos Específicos	21
3.Justificación de la Investigación	22
4.Delimitación de la Investigación	23
5Marco referencial.	24
5.1. Antecedentes de la investigación	24
6.Bases teóricas.	32
6.1 Margen de contribución	33
6.1.1 Análisis de fuentes de información	35
6.1.1.1 Publicaciones	36
6.1.1.2. Comportamiento de Ventas en el mercado	38
6.1.1.3. Estados financieros	40
6.1.2 Formulación de Pronósticos	41
6.1.2.1 Compras	43
6.1.2.2. Utilidad bruta en ventas	45
6.1.2.3. Costos variables	46
6.1.2.4. Proyección de la contribución	47
6.2. Toma de decisiones gerenciales	49
6.2.1. Análisis de la plataforma estratégica	51
6.2.2. Visión	53
6.2.3 Misión	55
6.2.4 Objetivos	56
6.2.4.1. Estrategias para alcanzar las metas de contribución	57

6.2.4.2. Etapas para la toma de decisiones gerenciales	59
6.2.4.3. Identificación del problema	60
6.2.4.4. Formulación de criterios	62
6.2.4.5 Desarrollo de alternativas	63
6.2.4.6 Análisis de alternativas.....	64
6.2.4.7 Selección de alternativa	66
6.2.4.8 Implementación de alternativa	67
7. Sistema de variables	68
7.1. Variable: Margen de contribución	68
7.1.1. Definición Conceptual:	68
7.1.2. Definición Operacional:	68
7.2 Variable: Toma de Decisiones	69
7.2.1. Definición Conceptual:	69
7.2.2 Definición Operacional	69
7.3 Operacionalización de la variable	70
7. Marco metodológico	71
7.1. Abordaje Epistemológico – metodológico	71
7.2. Tipo de Investigación.....	72
7.3 Diseño de la Investigación	72
7.4 Población y Muestra.....	74
7.5 Técnica e Instrumento de Recolección De Datos.....	76
7.6 Validez y Confiabilidad.....	77
7.7. Tratamiento Estadístico de los Datos	79
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	80
Valor.....	80
7.8 Procedimiento de la investigación	81
7.8.1 Resultados de la investigación.....	82
Análisis y discusión de los resultados.....	83
8. Conclusiones	119
9. Recomendaciones.....	122

10. Referencias.....	124
Anexos.....	127

Lista de tablas y figuras**Tablas**

Tabla 1. Operacionalización de la variable.....	70
Tabla 2. Escala para la valoración del coeficiente de confiabilidad.....	78
Tabla 3. Baremo de interpretación para describir el comportamiento de las variables y su correlación.....	80
Tabla 4. Dimensión análisis de fuentes de información.....	83
Tabla 5 Dimensión formulación de pronósticos.....	89
Tabla 6. Dimensión análisis de la plataforma estratégica.....	97
Tabla 7 Dimensión etapas para la toma de decisiones gerenciales.....	104
Tabla 8 Resumen de la correlación.....	114

Figuras

Figura 1. Indicador publicaciones.....	85
Figura 2. Indicador comportamiento de ventas en el mercado.....	86
Figura 3. Indicador estados financieros.....	87
Figura 4. Dimensión análisis de fuentes de información.....	88
Figura 5. Indicador compras.....	90
Figura 6. Indicador utilidad bruta en ventas.....	91
Figura 7. Indicador costos variables.....	92
Figura 8. Indicador proyección de la contribución.....	94
Figura 9. Dimensión formulación de pronósticos.....	95
Figura 10. Tendencia de la variable margen de contribución.....	96
Figura 11. Indicador visión	99
Figura 12. Indicador misión.....	100
Figura 13. Indicador objetivos.....	101

Figura 14. Indicador estrategias para alcanzar las metas de contribución.....	102
Figura 15. Dimensión análisis de la plataforma estratégica.....	103
Figura 16. Identificación del problema.....	105
Figura17. Formulación de criterios de decisión.....	106
Figura 18. Desarrollo de alternativas.....	108
Figura 19. Análisis de alternativas de decisión.....	109
Figura 20. Selección de alternativas de decisión.....	110
Figura 21. Implementación de alternativas de decisión.....	111
Figura 22. Dimensión etapas para la toma de decisiones.....	112
Figura 23. Tendencia para la variable toma de decisiones gerenciales.....	113

Introducción

En Colombia el negocio panadero ha sido calificado como una actividad comercial versátil y con grandes oportunidades. Así lo afirma el Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería (ICPP); no obstante, destaca la mencionada institución que para sacar un mejor provecho de esa actividad comercial este sector requiere asumir los cambios frecuentes en los hábitos del consumidor. En efecto, en el país hay un aproximado de veinticinco mil (25.000) panaderías cuyo registro de ventas asciende a los tres billones de pesos. (Central informativa sectorial, 2016). Sin embargo, se estima que la utilidad de estas organizaciones pudiera ser mucho mejor si se desarrollara una actividad financiera mucho más científica y disciplinada.

De lo antes planteado se infiere que las oportunidades de negocio que el sector panadero brinda, en la mayoría de los casos son desaprovechadas por sus gerentes debido al desarrollo de prácticas gerenciales mecanicistas e improvisadas. En efecto, según cifras del ICPP, solo el 2% de los gerentes que dirigen las empresas panificadoras poseen formación universitaria, el 30% poseen formación técnica y de educación secundaria, mientras que un 68% poseen formación empírica.

Ahora bien, en la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico, se sospecha una situación similar; es decir, una praxis gerencial poco reflexiva e improvisada por parte de quienes dirigen el negocio panadero conlleva a un carente análisis de fuentes de información (publicaciones, comportamiento de ventas en el mercado y estados financieros) y hace que no se formulen pronósticos para determinar la proyección de la contribución.

Lógicamente, ante la ausencia de pronósticos y proyecciones del margen de contribución, es imposible llevar a cabo un proceso de toma de decisiones con criterios técnicos y científicos

que permita formular y alcanzar las metas de contribución deseadas. En efecto, la importancia de formular dichas proyecciones radica en que a partir de las mismas se pueden advertir pronósticos que, aun y cuando no sean favorables, permiten identificar problemas que conllevan a la formulación, desarrollo, análisis, selección e implementación de las alternativas de decisión más favorables para lograr las metas de contribución de cara a la plataforma estratégica (visión, misión, objetivos y estrategias organizacionales)

Se sospecha entonces que la diferencia entre las empresas panaderas que son competitivas y las que presentan problemas de competitividad, está determinada por la aplicación disciplinada de criterios técnicos y científicos asociados a la interrelación entre margen de contribución y toma de decisiones. En ese sentido, es posible que el éxito de las empresas panaderas que operan en la ciudad de Barranquilla esté determinado por la relación entre proyección del margen de contribución y la toma de decisiones gerenciales para lograr las metas de contribución deseadas.

De manera que, en la presente investigación se pretende probar la siguiente hipótesis: el grado de disciplina con que se asume la proyección del margen de contribución determina la toma de decisiones favorables para alcanzar las metas de contribución aspiradas. Por tanto, el objetivo de la misma consiste en determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales de empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla. Departamento del Atlántico – Colombia.

En esa lógica, se presenta el Capítulo I donde se explica la situación problemática, se presenta la formulación del problema y su sistematización; también se presentan los objetivos que orientan la investigación; su justificación y delimitación. Asimismo, en el Capítulo II se da a conocer el marco teórico de la investigación constituido por los antecedentes de investigación expresados mediante la recopilación y muestra de estudios realizados con anterioridad que dan

cuenta del estado del arte de las variables estudiadas y las bases teóricas que sustentan el estudio con sus respectivos sistemas de variable y sistema de hipótesis.

En ese orden, se muestra el Capítulo III denominado Marco Metodológico, donde se hace una descripción general del tipo de investigación y su diseño; se presentan las técnicas e instrumentos utilizados para obtener los datos objeto de estudio; la validez y el procedimiento utilizado para alcanzar los objetivos trazados.

Finalmente, se muestra el Capítulo IV, titulado discusión y análisis de los resultados, en el cual se presenta la discusión y análisis de los resultados obtenidos explicando la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales de empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla. Departamento del Atlántico-Colombia, de conformidad con los objetivos trazados.

1. El problema

1.1 Planteamiento del Problema

Durante el siglo pasado la humanidad fue testigo de cómo el antiguo modelo de sociedad industrializada evolucionó a la actual sociedad del conocimiento abriendo las puertas a la globalización. Evidentemente esta evolución fue estimulada por el desarrollo tecnológico y el internet que, a su vez, abrió paso a un nuevo modelo comunicacional mucho más rápido, moderno y efectivo, mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), donde la información circula a nivel global de manera veloz venciendo limitaciones de tiempo y espacio.

Esa dinámica informacional causa una revolución científica a nivel global; claro está, al aumentar el flujo de información, aumenta la producción y socialización del conocimiento; y en consecuencia su evolución, es decir, el conocimiento en esta era global, no solo tiende a renovarse con mucha más frecuencia que en épocas pasadas, sino que incluso tiende a caducar. Lógicamente, ello afecta la toma de decisiones como proceso que requiere estar en constante interacción con datos e información actualizada.

De esta manera, las TIC introducen el nuevo milenio impactando radicalmente a todos los sectores económicos, políticos y sociales del mundo. En el contexto de las ciencias administrativas este impacto se hace evidente en la evolución de los procesos gerenciales, los cuales de ser una práctica mecanicista se transforman en un proceso reflexivo y dinámico.

Lógicamente, esa tendencia surge ante la necesidad de estar en constante interacción con el entorno para focalizar fortalezas y oportunidades de triunfo; detectar debilidades y amenazas que impidan lograr los objetivos organizacionales; y tomar las mejores decisiones en función de

crear y mantener ventajas competitivas. De manera que, este proceso reflexivo implica un constante análisis de fuentes de información (tanto internas como externas) que permita la formulación de proyecciones y pronósticos. En efecto, aún y cuando tales pronósticos no sean favorables a la organización, constituyen una fuente de información fundamental cuya consideración permite tomar las decisiones más acertadas para alcanzar las metas de contribución trazadas. (Robbins y Coulter, 2007)

Ahora bien, aún y cuando en las últimas décadas esta tendencia gerencial reflexiva ha sido adoptada y difundida por muchas organizaciones académicas y empresariales, todavía en el mundo existen entes que, ignorando su pertinencia para lograr el éxito en tiempos de globalización, incurren en prácticas gerenciales mecanicistas e improvisadas cuyas consecuencias se develan mediante una evidente pérdida de competitividad ante otras que, de manera disciplinada, practican una gerencia reflexiva y logran tomar decisiones favorables al logro de sus fines organizacionales. (Serna, 2007)

En Colombia, el negocio panadero ha sido calificado por el Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería (ICPP) como una de las actividades comerciales que vale la pena estudiar por su versatilidad, y sobre todo, por la amplia gama de posibilidades de negocio que ofrece. No obstante, destaca la mencionada institución que para sacar un mejor provecho de esa actividad comercial este sector requiere asumir los cambios frecuentes en los hábitos del consumidor. En país hay un aproximado de veinticinco mil (25.000) panaderías cuyo registro de ventas asciende a los tres billones de pesos. (Central informativa sectorial 2016).

Ello, según la Bolsa mercantil de Colombia (2018), representa un 13% de participación dentro del subsector alimentos y un 3% de participación en la economía nacional. Ahora bien, las cifras antes mencionadas dan cuenta de un aporte importante, sobre todo considerando la

diversidad de la economía colombiana y específicamente del subsector alimentos. Sin embargo, se estima que la utilidad de estas organizaciones pudiera ser mucho mejor si se desarrollara una actividad financiera mucho más científica y disciplinada.

De lo antes planteado se infiere que las oportunidades de negocio que el sector panadero brinda, en la mayoría de los casos son desaprovechadas por sus gerentes debido al desarrollo de prácticas gerenciales mecanicistas e improvisadas. En efecto, según cifras del ICPP, solo el 2% de los gerentes que dirigen las empresas panificadoras poseen formación universitaria, el 30% poseen formación técnica y de educación secundaria, mientras que un 68% poseen formación empírica. (Central informativa sectorial, 2016).

Ahora bien, en la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico, se sospecha una situación similar; es decir, una praxis gerencial poco reflexiva e improvisada, por parte de quienes dirigen el negocio panadero, conlleva a un carente análisis de fuentes de información (publicaciones, comportamiento de ventas en el mercado y estados financieros) y hace que no se formulen los pronósticos necesarios para determinar la proyección de la contribución.

Lógicamente, ante la ausencia de pronósticos y proyecciones del margen de contribución, es imposible llevar a cabo un proceso de toma de decisiones con criterios técnicos y científicos que permita formular y alcanzar las metas de contribución deseadas de cara a la plataforma institucional (visión, misión, objetivos y estrategias organizacionales). En efecto, la importancia de formular dichas proyecciones radica en que a partir de las mismas se pueden advertir pronósticos que, aun y cuando no sean favorables, permiten identificar problemas que conllevan a la formulación, desarrollo, análisis, selección e implementación de las alternativas de decisión más favorables para lograr las metas de contribución. (Robbins y Coulter, 2007)

Se sospecha entonces que la diferencia entre las empresas panaderas que son competitivas y las que presentan problemas de competitividad, está determinada por la aplicación disciplinada de criterios técnicos y científicos asociados a la interrelación entre margen de contribución y toma de decisiones. Cabe destacar, se entiende el margen de contribución como la diferencia entre la utilidad bruta en ventas y los costos variables. (Serna, 2007). Igualmente, en el presente estudio se asume la toma de decisiones como un proceso desarrollado por etapas donde se identifica un problema, se eligen alternativas y se evalúa la eficacia de la decisión. (Robbins y Coulter, 2007)

Ahora bien, es posible que el éxito de las empresas panaderas que operan en la ciudad de Barranquilla esté determinado por la relación entre proyección del margen de contribución y toma de decisiones gerenciales para lograr las metas de contribución deseadas. De manera que, permanecer indiferente ante el estudio y comprensión de la relación causal de las variables antes mencionadas, implicaría condenar a muchas de ellas al fracaso y la mediocridad. No obstante, determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales de empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, facilitaría la comprensión y explicación de este fenómeno de cara a las teorías administrativas que aportan luces al respecto, para hacer conscientes a los gerentes estudiados acerca de la importancia que reviste el desempeño técnico, científico y disciplinado de estos procesos para lograr el éxito organizacional.

1.2 Formulación del Problema

En función del planteamiento esbozado, se presume una praxis gerencial mecanicista e improvisada en empresas panificadoras de la ciudad de Barraquilla que saca poco provecho a la

información sobre la proyección del margen de contribución para tomar decisiones en función de alcanzar las metas de contribución y aprovechar las oportunidades de negocio de este sector. En ese sentido, se formula la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones de empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico- Colombia?

1.3 Sistematización del Problema

De la interrogante general del estudio, surgen otros cuestionamientos que permiten precisar las acciones y procedimientos necesarios para el desarrollo de la investigación, expresados de la siguiente manera:

¿Cómo se lleva a cabo el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico - Colombia?

¿Cómo se desarrolla el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico - Colombia?

¿Cuál es la relación entre proyección del margen de contribución y toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico - Colombia?

¿Cómo incide el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico - Colombia?

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General.

Determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia

2.2. Objetivos Específicos

Caracterizar el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico – Colombia.

Describir el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia.

Determinar la relación entre margen de contribución y toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia Explicar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia.

3. Justificación de la Investigación

La praxis de una gerencia reflexiva debe partir del reconocimiento y análisis de un sistema de relaciones complejas de la organización con su entorno. Esta acción permite focalizar y aprovechar fortalezas y oportunidades del contexto con el propósito de tomar las mejores decisiones para alcanzar ventajas competitivas.

En ese sentido, se destacan los beneficios de la presente investigación, es decir, los aportes que generará a la línea de investigación concentrándolos desde la perspectiva teórica, social, metodológica y práctica, los cuales se describen a continuación:

La justificación teórica se materializó a través de la profundización, revisión al igual que el contraste de los conceptos, constructos y teorías de la variable en función de advertir los hallazgos a los que se arribó en el presente estudio; así como también, poder señalar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en el contexto estudiado. De allí, que se pretenda ser referencia para otras investigaciones en el área por el aporte teórico que se genera.

Por otro lado, la contribución social del presente estudio radica en el beneficio que pueda brindar tanto a los gerentes de las empresas estudiadas como al acervo científico de las ciencias administrativas, con el fin de propiciar elementos de mejoramiento profesional, en función del desarrollo de nuevas habilidades gerenciales para enfrentar los retos planteados en una economía global.

En lo que respecta al aporte metodológico, la investigación incluye la elaboración de un (1) cuestionario que mide las variables objeto de estudio, por medio del cual se realiza la indagación de contextos en las empresas estudiadas, que permite apreciar el comportamiento real y a partir

de allí, generar conclusiones y recomendaciones viables para la solución de las situaciones problemáticas evidenciadas; todo esto implica el desarrollo de procedimientos sustentados en las disposiciones establecidas para los estudios en ciencias económicas, por lo que, este instrumento tiene la objetividad suficiente para ser utilizado en otras investigaciones; es decir, contó con criterios de validez y confiabilidad.

Finalmente, la contribución práctica del estudio se centra en la promoción para la aplicación de los resultados y las acciones recomendadas a los gerentes de las instituciones en estudio, contribuyendo al desarrollo económico y aportando a la consolidación del modelo de gerencia reflexiva que demanda la economía global para afianzar el potencial de la pequeña y mediana industria como sector fundamental para el crecimiento de la economía nacional.

4. Delimitación de la Investigación.

El estudio se aplicará a gerentes de empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia. Una vez consolidado el proyecto de investigación, los datos se tomarán en un solo momento. En efecto, se estima aplicar el instrumento mediante el cual se recolectarán los datos de investigación en Febrero de 2019. La variable Margen de contribución y Toma de decisiones gerenciales se circunscribieron en la línea de investigación Finanzas. De igual modo, se ajustó a la secuencia operativa del enfoque epistemológico empírico-inductivo. Se indica asimismo, que se tomaron las contribuciones teóricas de Moreno, Ramos y Compés (2017), Linardi y Cortina (2017), Toro (2016), Juma'h (2015), Eslava (2015), Ortuño (2015), Sánchez (2014), Finnerty y Stowe (2013), Herrera, Valasco, Denen y Radulovich (2013), Martos

(2013), Pindado (2012), Gitman y Zutter (2012), Yupamquí, (2009), Robbins y Coulter (2007), Serna (2007), entre otros.

5. Marco referencial

El Capítulo II titulado Marco referencial, se divide en dos partes, primeramente, se trabajan los antecedentes, los cuales representan la revisión de investigaciones previas relacionadas con la variable que se analizarán en la investigación. El propósito está en ubicar dentro de esas investigaciones que guardan coincidencias con el estudio propio, unidades de análisis similares para sustentar el trabajo, además del soporte metodológico de utilidad como referente para dar continuidad al trabajo. Luego se presentan las bases teóricas, quizás una de las partes más extensas de la investigación, pues en ella se exponen diversos criterios de especialistas en el tema de investigación cuyos aportes son considerados.

5.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de investigación que a continuación se presentan cumplen con el objeto de determinar el estado del arte actual de las variables objeto de estudio. En ese sentido, se realizó una revisión bibliográfica cuyos aportes facilitaron la comprensión del problema estudiado, y además, permitieron profundizar en el estudio del margen de contribución y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales a partir de la revisión y consideración de sus resultados y conclusiones.

Primeramente, Caridad (2014), expuso un artículo científico que llevó por título: Margen de contribución en la formación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). El propósito

de este trabajo estuvo soportado en una indagación bibliográfica-hemerográfica para resaltar algunas tendencias teóricas y prácticas detectadas en el área temática de la gerencia de organizaciones, específicamente en aquellos aspectos relacionados con el margen de contribución. En el documento fueron destacados los aportes teóricos de Robbins y Coulter (2007), Serna (2007), Garrido (2006), entre otros.

Además, se destacó la resemantización del constructo Margen de contribución y la incorporación a las pequeñas y medianas organizaciones (PYMES); la emergencia de nuevos mecanismos de interacción entre las empresas y su entorno, y el fortalecimiento y/o aparición de dispositivos orientados a conciliar la rentabilidad con algunas demandas de bienes intangibles que hace el ciudadano-consumidor contemporáneo, como el respeto al ambiente, la transparencia, la responsabilidad social de las empresas y rutinas de trabajo que garanticen el respeto de los principios financieros.

Se concluyó que se está articulando un nuevo marco financiero que transforma los parámetros establecidos en el mundo de las corporaciones pequeñas y medianas para legitimarse socialmente, asegurar la rentabilidad y determinar y minimizar los costos de transacción. En tal sentido, se tomaron los aportes y se hace un análisis documental de la importancia economicista que tiene para las instituciones, especialmente las PYMES el cumplimiento de estrategias de margen de contribución, lo cual es otro matiz que se evidencia dentro de la complejidad del tema de las finanzas.

Entre las principales limitaciones focalizadas en esta experiencia de investigación destacan las decisiones financieras que deben tomarse frente a los indicadores económicos que han sido objeto de diversas investigaciones tanto a nivel internacional como nacional, puesto que la variabilidad del mercado genera diversos procesos de orden económico que pueden afectar la

rentabilidad de las inversiones, especialmente por las fluctuaciones frecuentes que pueden presentarse.

De manera que, el principal aporte de esta experiencia de investigación estuvo centrado en la iluminación acerca de la necesidad de realizar proyecciones del margen de contribución a partir del pronóstico de ventas y costos variables. Además, iluminó la importancia de estudiar el proceso de toma de decisiones de cara a la plataforma estratégica organizacional y a las metas de contribución aspiradas.

Asimismo, González (2016) como requisito para optar al título de MSc. en Gerencia de Proyectos Industriales en la Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín URBE, realizó una investigación titulada Modelo para la toma de decisiones durante la ejecución de proyectos en las empresas del sector alimenticio del Estado Zulia. Este estudio se planteó el objetivo general de proponer un modelo para la toma de decisiones durante la ejecución de proyectos en las empresas del sector alimenticio del estado Zulia. Venezuela. En el mismo, se consideraron los postulados teóricos de Robbins y Coulter (2007), Alles (2009), Dess y Lumpkin (2003), Chiavenato (2007), entre otros.

Se justificó en la necesidad de responder a los retos y desafíos de la globalización mediante modelos gerenciales capaces de marcar la diferencia, poniendo en práctica estrategias para garantizar la supervivencia en el mercado global y tomar las decisiones más acertadas durante la ejecución de proyectos. En lo que refiere al aspecto metodológico, el estudio fue de tipo descriptivo, con un diseño de campo, no experimental, transaccional. Se aplicó una entrevista personal a 16 gerentes, guiada con un formato estructurado, el cual fue validado a través del Juicio de Expertos y cuantitativamente por el coeficiente de Cronbach, dando como resultado una confiabilidad de 0,98. Entre los resultados destacan: Con respecto al proceso de toma de

decisiones, un 44,4% de los gerentes examina información sobre la identificación del problema, 33.3% identifican criterios de decisión relevantes para resolución de problemas, 44.4% obtienen opciones viables con éxito en ello, 66,7% evalúan cada alternativa comparándola con criterios de decisión y 44,4%, implementan la alternativa seleccionada. En cuanto a las herramientas utilizadas para la toma de decisiones, suelen utilizar en un 66,6% el diagrama causa - efecto, árbol de decisión, análisis de sensibilidad y análisis de riesgo en dicho proceso, así como 44,4%, utilizan el consenso de grupo.

Por otro lado, en relación a los requerimientos, los gerentes consideran importante los recursos humanos, técnicos y económicos, puesto que los mismos aportan un valor significativo para el alcance de los objetivos. Los gerentes consideran relevante cada indicador de las fases del modelo para la toma de decisiones. Finalmente, la propuesta se diseña con la finalidad de generar técnicas y lineamientos que les permitan tomar las mejores decisiones durante la ejecución de proyectos dentro de las empresas del sector de alimentos del estado Zulia, Venezuela.

Esta experiencia de investigación aportó luces para configurar las dimensiones e indicadores de la variable toma de decisiones, facilitando la comprensión de su importancia e interrelación con todos los procesos gerenciales incluyendo el margen de contribución como fuente de información. En ese sentido, contribuye a la concreción del segundo objetivo específico, el cual se plantea Describir el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia.

También, Rodríguez (2017), como requisito para optar al título de Magister en Gestión y dirección de empresas en la facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile, llevó a cabo una investigación titulada Apoyo a la gestión operacional y toma de decisiones mediante

tablero de indicadores corporativos para el grupo minero antofagasta minerals. En la misma el investigador se planteó como objetivo general desarrollar una herramienta para el Grupo Minero que apoye la gestión de indicadores operacionales de los procesos productivos, logrando enriquecer la calidad de los análisis y disponer de forma oportuna de información que apoye la toma de decisiones. El estudio se fundamentó en los presupuestos teóricos de Person, R. (2009), Parmenter, D. (2007) y Portal minero. (2006). En cuanto a su abordaje metodológico, la investigación se considera un estudio proyectivo de investigación - acción enmarcado en paradigma socio - crítico.

Como resultado se obtuvo una herramienta capaz de comparar los índices de producción y principales indicadores reales contra plan mensual y presupuesto, de forma diaria, mensual y acumulada de año. Esto significa contar con un apoyo relevante para hacer seguimiento diario de los principales indicadores de resultado, operación y confiabilidad. Esta herramienta hace posible tener un mejor acceso a la información, ya sea vía mail, navegador de internet, celular, y/o reportes en distintos formatos, mejorando la oportunidad de contar con la información en tiempo real en todo momento y además es un apoyo a la toma de decisiones, debido a que permite a los gerentes estar informados y actualizados.

Finalmente, se concluye que la propuesta brinda la oportunidad de tener la información disponible en el momento preciso, de calidad y de fácil comprensión, facilita la toma de decisiones, ya que brinda a los responsables de los procesos y equipo ejecutivo, un apoyo en todo momento, debido a que los independiza de tener que solicitar periódicamente información, y logran estar informados de las distintas “palancas” que mueven los indicadores operacionales, con lo cual logran estar al tanto de que está ocurriendo en cada proceso, y de esa forma poder focalizar las variables fuera de plan y también disminuir el factor sorpresa.

Esta experiencia de investigación, aportó luces para comprender la interrelación entre el margen de contribución como procesos que representa una fuente de información para alcanzar una toma de decisiones exitosa. En este sentido, contribuye a la consecución de los objetivos específicos primero y segundo del estudio cuyo propósito es Identificar el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico – Colombia; y Describir el proceso para la toma de decisiones gerenciales en dichas empresas.

Siguiendo con el proceso relativo a los estudios concernientes al manejo de las decisiones financieras y los indicadores económicos, la investigación Herramientas económicas financieras para la toma de decisiones gerenciales de los autores Alberto Medina León, Dianellys Nogueira, Faganis Lozano Quintana y Carlos Nogueira (2013), analizan en su documento el conjunto de herramientas que se utilizan como apoyo para la toma de decisiones gerenciales basados en análisis económicos y financieros. Se sustentó mediante aportes teóricos de Martos (2013), Baena (2014), Gitman y Zutter (2012), entre otros. En cuanto a su metodología, se caracterizó por ser un estudio de tipo documental bajo un enfoque cualitativo mediante la aplicación de técnicas de análisis documental aplicando principios de la hermenéutica.

Según sus autores, la evaluación de los resultados económicos constituye un proceso articulado a los recursos invertidos. Para ello, es necesario analizar el sistema el cual va a arrojar información del flujo de efectivo de una empresa. Esto constituye la diferencia entre cobrar y pagar, lo que define la factibilidad del sistema. El análisis implica diferenciar el flujo efectivo (FE). Según los autores citados es necesario diferenciar entre flujo efectivo (FE) lo cual comprende costos de inversión, costos de operación e ingresos. El análisis de la articulación de

estos elementos y sus componentes, permitirá reflexionar sobre las utilidades de la depreciación para identificar las posibilidades de reinversión del negocio.

Esta experiencia de investigación permitió comprender la importancia de realizar pronósticos sobre el margen de contribución, destacando que aún y cuando estos no sean favorables, permitirán tomar las decisiones más adecuadas para lograr las metas de contribución de cara a la plataforma estratégica institucional. En ese sentido, facilitó la configuración de la dimensión formulación de pronósticos sobre el margen de contribución aportando a la consecución del segundo objetivo específico del presente estudio.

De la mano con estas investigaciones, el estudio Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones del autor Pedro Alejandro Sánchez López (2011) se centró en el análisis de los estados financieros como determinante para la toma de decisiones que conlleva a un mejor manejo de la empresa y de su crecimiento económico. Para este autor tales variables son importantes, puesto que contribuyen a la resolución de problemas que se presentan cuando las empresas no realizan análisis financieros y debido a la negligencia de los empresarios frente a la implementación de los correctivos. La investigación fue soportada por los aportes teóricos de Van y Wachowicz (2012), Huertas y Domínguez (2012), Fred (2012), entre otros.

Metodológicamente, se tipifica como un estudio documental con enfoque cualitativo mediante la aplicación de técnicas de análisis documental aplicando principios de la hermenéutica para fundamentar la utilidad de las herramientas financieras, regidas por principios establecidos para obtener una adecuada contabilidad empresarial.

Como reflexión final se destaca que pueden utilizarse cuadros de mando integrales que proyecten informes sobre la situación económica financiera, orientada a arrojar los datos requeridos, para la toma de decisiones, a fin de que las empresas utilicen de manera óptima sus

recursos. Debe entenderse que las decisiones financieras constituyen el eje de la sostenibilidad de las empresas y dentro de la presente investigación, los estudios citados permiten corroborar el papel de los indicadores económicos, en la toma de decisiones y como el análisis de la variabilidad del mercado es fundamental para la rentabilidad de la empresa.

Este antecedente permitió comprender la importancia de asumir la toma de decisiones como proceso asociado al análisis de fuentes de información. En ese sentido, aportó a los objetivos específicos tres (3) y cuatro (4), los cuales se propusieron respectivamente, Analizar las etapas para la toma de decisiones gerenciales, Determinar la relación entre margen de contribución y toma de decisiones gerenciales y Explicar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales.

Finalmente se destaca el estudio de Turiel, (2012), titulado El cálculo del margen de contribución como herramienta fundamental para la toma de decisiones. Este estudio permiten comprender que el cálculo del margen de contribución es fundamental para la toma de decisiones financieras, por lo cual el aporte está orientado a incentivar en las empresas el análisis financiero, el abandono de la intuición y la adopción de los modelos de cálculo, para el estudio de los indicadores económicos, que afectan la inversión y las utilidades de la empresa.

En sentido general, se establecieron cuatro objetivos específicos para identificar las estrategias del margen de contribución del inversionista colombiano ubicados en la zona industrial de la ciudad de Barranquilla, Asimismo, estudiar los valores de la tomas de decisiones presentes en el inversionista colombiano ubicados en la zona industrial de la ciudad de Barranquilla, analizar los factores que influyen en la tomas de decisiones presentes en el inversionista colombiano ubicados en la zona industrial de la ciudad de Barranquilla y finalmente establecer la relación entre Margen de contribución y la tomas de decisiones como

herramienta para el inversionista colombiano ubicado en la zona industrial de la ciudad de Barranquilla.

La misma se fundamentó en un marco referencial referido a las estrategias de Margen de contribución, en la que se consultaron autores como: Garay y Llanos (2007); Puentes (2014); Perdomo (2004); Gitman (1996); Diez de Castro y López Pascual (2015). Metodológicamente el estudio fue de tipo no experimental, su diseño fue transversal o transaccional. La población estuvo conformada por 366 sujetos, a los cuales se aplicó un instrumento para la recolección de datos en forma de cuestionario con preguntas dicotómicas, con opciones de respuesta si y no, conformado por 73 ítems, al cual se aplicó el método Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad arrojando como resultado 0,91.

Esta investigación coincide con el estudio propio al presentar análisis teóricos y metodológicos similares para abordar el margen de contribución, lo cual permitió extender el desarrollo de la variable en cuanto a dimensiones e indicadores; esto implicó el modelo de instrumentos para estudiar la población y el análisis de los postulados propuestos por los autores utilizados en este trabajo.

6. Bases teóricas

Las bases teóricas suponen la discusión de diferentes autores con respecto a la definición de la variable en el objeto de estudio. En el siguiente aparte se presenta la postura de varios autores en relación a la variable estudiada; sus dimensiones e indicadores con el propósito de ofrecer sustento teórico a la investigación y al mismo tiempo dan a conocer un marco teórico referencial que ofrezca luces sobre el tema estudiado a quienes estén interesados y a la comunidad científica en general.

6.1 Margen de contribución

Durante décadas el estudio del margen de contribución ha contribuido al acervo científico de las ciencias gerenciales advirtiéndolo un conjunto de situaciones que facilitan el ejercicio de una gerencia reflexiva. De manera que, hablar de margen de contribución implica reflexionar sobre la importancia del estudio de esta variable para determinar la contribución de un determinado producto o servicio a la empresa. Es decir, el margen de contribución permite identificar en qué medida es rentable seguir con la producción de ese artículo, servicio o producto.

Asimismo, Sánchez (2014), lo concibe como la diferencia de las ventas y los costos variables, sin tener en consideración los costos fijos. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia. (Pindado, 2012)

Dado que el Margen de contribución permite identificar la rentabilidad de la producción, con estos resultados se pueden determinar acciones correctivas que permitan la optimización de recursos y el mejoramiento de dicha rentabilidad. Sin duda alguna, la determinación de tales acciones está vinculada a un proceso de toma de decisiones, e implica el análisis de diversas fuentes de información en aras de formular un conjunto de pronósticos sobre el comportamiento de algunos elementos asociados al margen de contribución (compras, utilidad bruta en ventas, costos variables) que permitan determinar un conjunto de proyecciones y metas de contribución. En efecto, si el margen de contribución es positivo permite absorber el costo fijo y generar un margen para la utilidad o ganancia esperada. En ese sentido, entre mayor sea el margen de contribución, mayor será la utilidad. (Sánchez, 2014)

Otras situaciones que deben ser consideradas en torno al margen de contribución, y que lógicamente influyen en la toma de decisiones gerenciales, son las siguientes:

Existe punto de equilibrio (no se gana ni se pierde) cuando el margen de contribución es igual al costo fijo y por tanto no genera utilidad. También, cuando el margen de contribución no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa, al estar trabajando a pérdida, corre el riesgo de quedarse sin capital de trabajo suficiente, puesto que éste es utilizado para cubrir los costos fijos que no alcanza a cubrir el margen de contribución. Cuando el margen de contribución es negativo, es decir, que los costos variables son superiores al precio de venta, se está ante una situación crítica, la cual necesariamente debe conducir a suspender la producción del bien en cuestión.

Dentro de una empresa, a lo largo de un periodo contable, el margen de contribución se calcula con la diferencia entre el volumen de ventas y los costes variables. Eslava (2015), destaca que conseguir márgenes de contribución positivos de los productos, (que es lo que hace igualmente aumente el beneficio de la empresa en su CPG o cuenta de resultados), será posible solamente reduciendo al máximo todos aquellos costes que inciden en la formación del precio de coste de cada producto.

Por tanto, estos resultados permitirán a la alta gerencia tomar decisiones gerenciales pertinentes, debido a que en los costos variables descansan los volúmenes de producción o servicio por aumento o disminución de los mismos y en dichos costos se pueden analizar cuáles son los que tienen mayor incidencia y que afectan a la calidad del producto o la prestación del servicio.

6.1.1 Análisis de fuentes de información

Tal y como se menciona en párrafos anteriores, el análisis de fuentes de información (publicaciones, comportamiento de ventas en el mercado, estados financieros) facilita la formulación de pronósticos sobre elementos asociados al margen de contribución (compras, utilidad bruta en ventas, costos variables, proyección de la contribución) en aras de tomar las mejores decisiones para alcanzar las metas de contribución propuestas por la empresa.

En ese sentido, los analistas muchas veces requieren la existencia de certidumbre en cuanto a los niveles de producción, costos variables y fijos, y otros factores relacionados con la producción, con el objetivo de tomar decisiones acertadas y reflexionar sobre muchos aspectos importantes reseñados en fuentes de información. Para Juma'h (2015), el análisis de fuente de información parte de diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda informativa o conocimiento que servirá como apoyo a la toma de decisiones.

En ese sentido, mediante el análisis de fuente de información se puede determinar proyecciones y datos acerca de diversos procesos financieros, entre ellos destaca el número de unidades que deben venderse en el punto de equilibrio. Según Eslava (2015), representa una herramienta muy útil para las funciones administrativas de planeación y toma de decisiones en virtud de que este análisis muestra la relación que existe entre costos, precios y volumen (cantidades vendidas), es decir, proporciona información de toda la entidad en su conjunto, y esta información servirá como apoyo a la toma de decisiones.

Una medida útil para la gerencia en la planeación de la utilidad es la del cálculo del margen de seguridad, la cual también se obtiene a través de un análisis de fuente de información. Para Toro (2016), el análisis de rentabilidad marginal conocido como análisis de contribución

marginal, consiste en un estudio comparativo de los distintos MC reportados por cada línea de producto, así como el estudio de las relaciones existentes entre los costos variables, los ingresos generados y los volúmenes de producción de cada una de las líneas o tipos de productos.

Ello hace posible determinar el impacto de un aumento en los precios sobre la utilidad de la empresa. Es importante mencionar que mediante el análisis de fuentes de información, la administración puede realizar otros estudios llamados análisis de sensibilidad.

Es decir, el número de unidades que la compañía debe vender para que no exista utilidad ni pérdida o para que el ingreso por las ventas de esas unidades sea igual al costo de producirlas. En éste análisis se pueden simular cambios en variables como precios unitarios, volumen de ventas y nivel de costos variables para incrementar la rentabilidad de cada producto y maximizar las utilidades totales de la empresa; y es utilizado para decisiones de volumen de producción y diseño de mezclas de productos.

6.1.1.1 Publicaciones

Las publicaciones se perciben en el área de mercadeo y finanzas como recursos informativos de gran importancia dentro de una organización debido a que su análisis ofrece luces para el diseño de estrategias que permiten incrementar las ventas y por consiguientes las utilidades, además, sirven como base para el lanzamiento de nuevos productos o bien para mantenerlos en el mercado y proporcionar el estímulo que necesitan los consumidores e influir en ellos para que satisfagan sus necesidades.

Básicamente su importancia radica en que facilitan las proyecciones de datos que sirven como fuente de información para diseñar las estrategias que mejorarán el margen de contribución

desde un plan para llegar a la fijación de los objetivos comerciales, seguimiento de las metas prefijadas y el control de estos resultados.

Por consiguiente, las publicaciones reflejan la estructura de valores de la información para luego ofrecer cifras porcentuales asociadas al comportamiento de elementos del margen de contribución en el mercado; ayudando a organizar satisfactoriamente los numerosos estímulos que representa un producto en el consumidor potencial, mostrándose de manera sencilla, de fácil lectura y comprensión para despertar el desarrollo financiero.

Linardi y Cortina (2017), las concibe como aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación pagados por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo, con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea. El producto en muchos casos es la misma información que se requiere para la toma de decisiones.

En efecto, los activos intangibles como insumos vitales para el desarrollo de las organizaciones en el mercado global, han impulsado la necesidad de favorecer concepciones integradoras que vinculen y aumente las sinergias entre producción y comunicación en las organizaciones. Allí, la publicidad realiza diversos estudios a la sociedad con el propósito de influir en sus miembros para motivarlos a adquirir un determinado bien o la contratación de un servicio. Esto lo logra destacando las características positivas del producto o servicio y tiene como aliados a los medios de comunicación,

Para Toro (2016), la publicación se considera como un método promocional sumamente flexible, porque le brinda a la empresa la oportunidad de cubrir mercados bien seleccionados, grandes o pequeños. Se juegan la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y los distintos públicos que la organización pretende potenciar.

Por consiguiente, cuando se publica se informa y se persuade a muchos consumidores para que acepten o prueben un producto específico, pero su influencia radica en que engloba más que un simple estímulo, ya que tiene la capacidad de llegar a un número de consumidores en un mismo tiempo. Para Eslava (2015), las publicaciones dependen de la estrategia de marketing que aplique la empresa y deben estar acorde con el programa promocional tomando en cuenta que la publicidad financiera representa un medio de información para los administradores.

Con la aplicación de esta herramienta de promoción de información financiera asociada a pronósticos del margen de contribución, es posible tomar decisiones que permitan lograr las metas de contribución mediante retroalimentación. En ese sentido, facilita la puesta en sistema del conjunto de acciones, canales y soportes de comunicación de mercadeo destinados al conocimiento de la sustentabilidad económica de una organización con el objeto de promover la comunicación desde una visión integrada e integradora de la unidad de producción.

6.1.1.2. Comportamiento de Ventas en el mercado

El análisis del comportamiento de ventas en el mercado representa una práctica que desde hace décadas es considerada para realizar proyecciones acerca del margen de contribución. En efecto, muchas empresas se han servido de sus bondades para realizar sus campañas, permitiendo realizar una acertada planificación de mercadeo para la introducción de estímulos o impulsores de ventas.

Asimismo, para conocer el comportamiento de ventas las empresas tienden a emplear diversas técnicas. La información obtenida al mismo tiempo permite reflexionar sobre la satisfacción del cliente con relación al producto o servicio ofrecido; ello permite implementar

programas de seguimiento para evaluar la calidad de los productos, de manera que el estudio del comportamiento de ventas es de interés, tanto para la empresa como para los consumidores. En ese sentido, representa una actividad que debe ser considerada en el proceso de toma de decisiones.

Moreno, Ramos y Compés (2017), describen las ventas como actividades de intercambio comercial determinadas por la conducta intencional de seleccionar, comprar y usar productos y/o servicios con el fin de satisfacer deseos, necesidades donde están implicados, procesos mentales y emocionales, además de acciones físicas.

Desde la perspectiva de la empresa, conviene que los responsables de mercadeo conozcan todo lo relacionado a los deseos y necesidades del consumidor para diseñar políticas de ventas comerciales exitosas. En efecto, ello ayudará a segmentar correctamente el mercado. Para Linardi y Cortina (2017), el comportamiento de ventas hace referencia a la dinámica interna y externa del individuo, que tiene lugar cuando busca satisfacer sus necesidades con bienes y servicios. Aplicado al marketing, es el proceso de decisión y la actividad física para buscar, evaluar y adquirir bienes y servicios para satisfacer las necesidades.

El comportamiento de ventas considera los pronósticos en ventas para proyectar el margen de contribución; en este proceso intervienen diversas variables que tienden a interactuar entre sí ejerciendo una influencia recíproca. Por ende, Brealey, Myers y Allen (2014), plantean el comportamiento de ventas como dato para la toma de decisiones favorables a las metas de contribución.

De manera que, el gerente debe partir de información sobre el comportamiento de ventas de productos, bienes o servicios que la empresa ofrece a los consumidores, a fin de reflexionar con mayor eficiencia sobre los requerimientos de la población a quienes van dirigidos. Sin duda

alguna es un estudio básico; en efecto, el punto de partida para saber cómo se comportan las ventas de una determinada empresa dentro del mercado es a través del canal de necesidades que tiene el consumidor.

6.1.1.3. Estados financieros

En su dinámica económica, las empresas manejan los estados financieros como parte esencial de su ciclo contable. En efecto, los registros contables se llevan a cabo para poder llegar a obtener en un periodo determinado información sobre el comportamiento de los estados financieros de la organización como base para la toma de decisiones.

De este modo, los estados financieros, también denominados estados contables permiten conocer cuál es la situación económica y financiera de una empresa durante un tiempo determinado. Eslava (2015), los considera como herramientas o medios que utilizan las empresas para presentar su situación financiera a una fecha determinada; también, para dar a conocer las diferentes actividades que realiza a fin de obtener flujo de efectivo (entrada y salida). Es decir, los estados financieros proporcionan información acerca de cada uno de los elementos que conforman las cuentas anuales de las empresas y que sirven para valorar el momento en el que se encuentra después del ejercicio económico.

En este aspecto, los estados financieros proporcionan información útil para la toma de decisiones. Es esa la razón por la cual se resume la información de todas las operaciones registradas en la contabilidad de una empresa. Su propósito es producir información útil en la toma de decisiones. En ese sentido, Brealey, Myers y Allen (2014) destacan la importancia de proporcionar a los inversionistas y acreedores información útil que le permita predecir, comparar y evaluar los potenciales relativos a los flujos de efectivo. Esta información resulta útil para

poder evaluar la capacidad de administración; es decir, el potencial para utilizar con eficacia los recursos de la empresa y lograr los objetivos propuestos.

Uno de los aspectos más importantes de los estados financieros es la toma de decisiones favorables al logro de las metas de contribución. Para Finnerty y Stowe (2013), el análisis de los estados financieros permite tomar en cuenta la entrada y salida de efectivo de la empresa para un periodo determinado, por lo tanto, facilitan la reflexión sobre los ingresos y pagos en efectivo durante ese periodo.

Ello se debe a que muestran la situación financiera de la empresa en un periodo determinado y contiene las cuentas reales (activo, pasivo y capital), probando la igualdad de la ecuación patrimonial $A=P+C$ (activo = pasivo + capital). De manera que, los estados financieros, al ofrecer un resumen de la información contable, permiten proyectar el margen de contribución que la empresa generará o tenderá a recolectar producto de sus ventas de bienes y/o servicios ofrecidos en el mercado al público consumidor.

6.1.2 Formulación de Pronósticos

La formulación de pronósticos representa una acción fundamental desarrollada por las empresas para determinar sus metas de contribución. Este proceso puede ser aplicado a la totalidad de un mercado o a un segmento en particular. La estimación o formulación puede basarse en factores generales o en un plan específico de comercialización. Por lo tanto, para que la formulación del pronóstico sea útil y entendible, es importante aclarar exactamente qué cosa describe o enuncia.

Considerando lo antes planteado, la formulación de pronósticos puede basarse en métodos que abarcan desde conjeturas infundadas hasta complejos modelos estadísticos. Eslava (2015),

plantea que este proceso consiste en reducir el rango de incertidumbre dentro del cual se toman las decisiones que afectan el futuro del negocio y con él a todas las partes involucradas. Aunque, el pronóstico no sustituye el juicio administrativo en la toma de decisiones, simplemente es una ayuda en ese proceso.

En ese sentido, conviene que los gerentes realicen los respectivos cálculos estadísticos seleccionando el método más conveniente, a fin de determinar la formulación de pronósticos sobre los elementos o aspectos que facilitan la proyección del margen de contribución. Para Brealey, Myers y Allen (2014), la formulación de pronósticos está también estrechamente relacionada con el establecimiento de objetivos tanto de largo como de corto plazo, constituyéndose así en base para el desarrollo de planes a nivel general, y/o en las distintas áreas o unidades. Tales planes, permitirán establecer estrategias y acciones que puedan contrarrestar adversidades, corregir errores e impulsar nuevos proyectos financieros.

Por esta razón, la formulación del pronóstico puede ser utilizada para estimar las ventas de un producto, formular presupuestos de compras, proyectar la utilidad bruta en ventas, los costos variables y estimar la proyección de la contribución.

. Para Finnerty y Stowe (2013), todas las organizaciones que planifican sus condiciones operativas como estrategia para el manejo de la incertidumbre, tienden a ser prósperas, puesto que emplean pronósticos en sus diferentes áreas funcionales. En ese sentido, preveen cuál va a ser la participación propia y la de los competidores, cuál será la tendencia de precios y cuáles serán los nuevos productos que sacudirán el mercado.

En síntesis, la formulación de pronóstico representa una actividad fundamental para reducir la incertidumbre financiera. Ello, sin duda alguna permite crear las condiciones necesarias para

tomar decisiones favorables en orden a la aplicación de estrategias para alcanzar las metas de contribución que aspira la organización de cara a sus objetivos.

6.1.2.1 Compras

Cuando se lanza un producto o servicio se piensa en el cliente como una única figura imaginaria. Sin embargo, desde que alguien se da cuenta de la necesidad hasta que llega al usuario final, hay un proceso; en ocasiones con varios actores implicados. Cada tipo de producto es completamente diferente, y la influencia de cada actor en el proceso también puede variar mucho en cada caso, puesto que estos deben conocer que pronóstico de compra tendrá el servicio, bien o producto.

Lo anterior implica asegurar el abastecimiento recurrente de los requerimientos de insumos y materiales de la empresa; además, la colaboración en la eficiente administración de los recursos materiales, financieros; es decir, saber a quién, cómo y cuándo comprar; trayendo consigo mejoras en la productividad de la empresa Eslava (2015), considera la proyección de compras como el proceso que permite estimar la adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a la calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento requerido.

Ahora bien, no en todas las empresas los pronósticos en compras para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución tienen iguales procesos, estos se diferencian por los giros de sus negocios, para lo cual una parte de la buena gestión es eliminar tareas y actividades que no agreguen valor de compra; debido que estos ocasionan sobre costos y pérdida de tiempo para la empresa.

En ese sentido, Brealey, Myers y Allen (2014), afirman que consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción, los cuales deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio y en el lugar acordado.

De manera que, la función responsable de planear, formular y coordinar todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, compra, control, manipulación, y estandarización de los bienes o productos de una compañía, tienen como objetivo reducir los costos y llevar en forma eficiente el movimiento y manejo de los materiales y productos en todas sus etapas para garantizar la compra de los mismos.

Para Finnerty y Stowe (2013), la proyección de compra requiere de un previo conocimiento acerca de cómo los servicios y/o productos pueden generar un comportamiento dentro del mercado donde sea posible conservar la calidad; los principales objetivos en el presupuesto de compras parten de mantener la continuidad del abastecimiento y pagar precios justos teniendo en cuenta que estos no afecten la calidad de los productos.

Evidentemente, en la formulación de pronósticos de compras lo más importante es asegurar una proyección factibles y fiable que facilite la fijación de las estrategias y metas de contribución deseadas; por esta razón, es de suma relevancia la comprensión de los procesos implicados en la producción de bienes y servicios; y los beneficios que estos generan a la empresa desde la importancia de las actividades que ellos realizan para poder lograr el cumplimiento de los objetivos.

6.1.2.2. Utilidad bruta en ventas

La utilidad bruta en venta da cuenta de la efectividad en el manejo de los recursos organizacionales. En ese sentido, su pronóstico permitirá advertir el porcentaje de las ventas que quedará después de haber cubierto los costos fijos y los costos variables. En atención a la importancia de este proceso, es de esperar que en una empresa se elaboren disciplinadamente los pronósticos sobre la utilidad bruta en venta. Ello implica la utilización de datos científicos empleados con la rigurosidad técnica necesaria para el cálculo de un pronóstico fiable que permita la toma de decisiones favorables a la concreción de las metas de contribución.

El proceso de cálculo, combina datos de variables económico-financieras para brindar resultados fiables. Estos datos correctamente utilizados facilitarán el cálculo efectivo de la rentabilidad de cualquier empresa. Según Brealey, Myers y Allen (2014), conociendo el estimado de la proporción de ventas es posible calcular y analizar el margen de utilidad por venta. Por tanto, las proyecciones sobre la utilidad bruta en venta pueden pronosticar el margen de contribución que esta le arrojará a la empresa.

Ahora bien, se puede decir que dentro de este margen, la relación entre la utilidad neta y las ventas totales, es la primera fuente de rentabilidad en los negocios. Para Finnerty y Stowe (2013), mide el desempeño en relación con las ventas, y las razones de rendimiento. Así, las proyecciones sobre la utilidad bruta en venta orientan la tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución de la empresa.

En opinión de Herrera, Valasco, Denen y Radulovich (2013), el margen de utilidad se utiliza para establecer el precio de venta deseado para los productos y servicios. Es frecuente que los administradores agreguen un margen de utilidad a alguna medición de los costos, de ahí el

término más margen de utilidad. El tamaño del margen depende de la definición de costo y de la utilidad de operación. En lo esencial, la utilidad bruta en ventas, no es más que lo que queda de los ingresos y las ventas luego de restarle todos los gastos de la operación. Existen márgenes de utilidad bruta, marginal y otras. En su valor influyen dos factores uno que se le denomina comercial y otro industrial.

6.1.2.3. Costos variables

En toda gestión organizacional existen datos fijos y otros que son variables. Así ocurre con aquellos costes cuyo resultado depende de distintas cuestiones, como por ejemplo el nivel de actividad de la organización en el momento presente. Este dato puede observarse en distintas esferas de la entidad; así como, al realizar estimaciones sobre costos variables. De hecho, también denominados proporcionales, donde el importe depende del volumen de actividad que se prevé alcanzar.

Para Amat y Soldevila (2011), en este tipo de costo existe una correlación directa entre su importe y el volumen de actividad al que se refiere. Entre los costos variables destacan por ejemplo: los consumos de materias primas y las comisiones de los vendedores.

De ahí que, los costes varían puesto que dependiendo del momento de la temporada y del volumen de trabajo, la empresa necesita contar con personal extra para sacar adelante la tarea prevista. Según Ortuño (2015), los costos variables son aquellos que deberán pagar las empresas para producir los productos o prestar tus servicios. Mientras mayor sea el volumen de la producción, más costos variables deberás pagar.

Por ende, la dificultad que encierra este tipo de costo respecto de aquellos que son fijos, radica en que su predicción puede ser más compleja y, sin embargo, esta información es relevante en la contabilidad y en la financiación. Cuando un emprendedor realiza un estudio de viabilidad de su idea de negocio, también debe analizar el alcance de esta cuestión. Martos (2013) plantea que la clave para tener éxito con esta estrategia es relacionar claramente los costos con el valor y el riesgo, así como con las implicaciones a largo plazo, en lugar de simplemente fijarse en ahorros a corto plazo.

En este sentido, como parte de las estimaciones sobre los costos variables para proyectar el margen de contribución, es necesario considerar en el presupuesto adicional de los incentivos en el caso del cumplimiento de los objetivos establecidos, además de sumar el coste añadido, el gerente de la empresa siempre debe considerar las estimaciones sobre costos variables para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución que pueden mejorar la rentabilidad de la empresa.

6.1.2.4. Proyección de la contribución

La concepción general con la que se aborda o formula la cuestión de las proyecciones de variables económicas está estrechamente ligada al conocimiento y a la práctica cotidiana de analizar información. En atención a la proyección de la contribución, este proceso prevé la predicción de la contribución a partir del análisis de información financiera de fuentes internas y externas a la empresa que advierten el comportamiento de los elementos y variables implicadas en su estimación. Para Ortuño (2015), es una de las tareas más importantes que lleva a cabo una oficina de estimaciones financiera. Esa importancia deviene del carácter esencial que tienen esas

estimaciones para la programación de la política económica de la empresa y la consecución de los más habituales objetivos de la gestión del margen de contribución.

Sin embargo, para anticipar el futuro se debe tomar en cuenta la estabilidad del contexto político-económico en el que se lleva a cabo la tarea de la estimación de proyección de la contribución. Martos (2013), lo plantea desde la probabilística entendida que es un enunciado que tiene la pretensión de ser único, exacto y no sujeto a controversia. Es decir que, cuando se hace una predicción se afirma que la probabilidad de que el valor pronosticado se verifique en cien por ciento. Lo distintivo de una predicción es la total certeza que se le otorga al cálculo del valor de una variable en el futuro.

Por ende, el objeto de toda proyección del margen de contribución para la toma de decisiones favorable a las metas de contribución consiste en tener una noción del valor que alcanzará la variable dependiente, en el caso que sus ganancias explicativas tomen en el período pronosticado los valores que se utilizan como hipótesis financieras. Para Baena (2014), constituye inicialmente una simulación y sólo se transforma en una predicción o en una meta cuando los resultados que arroja son incorporados en la programación financiera con la definición de que serán los ingresos tributarios que se obtendrán.

Así pues, las proyecciones de la contribución pueden estar sobreestimadas cuando el objetivo es obtener o mostrar un cierto resultado como déficit o superávit en las cuentas de la empresa. Ello implica agregar recursos que no surgen del modelo y las hipótesis empleadas; y pueden estar subestimadas para disponer luego de recursos que, por ejemplo, puedan ser usados con discrecionalidad por los gerentes, donde la posibilidad de mejora y la estabilidad de las variables de contribución macroeconómicas son considerables, o cuando éste acaba de

producirse, la capacidad de previsión se reduce significativamente y los márgenes de error se agrandan.

6.2. Toma de decisiones gerenciales

El estudio de la variable toma de decisiones nació con Herbert Simón, quién la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. En ese sentido, considerando que toda organización está llena de decisiones y acciones, la teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento.

En la antigüedad, muchas de las teorías estudiadas dieron importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que las originaron, de manera que, el estudio de la variable toma de decisiones surge ante la demanda de conocer el procedimiento técnico – científico asociado al acto de elegir una opción exitosa para llevar a cabo una acción. Según la teoría del comportamiento, no sólo el administrador toma decisiones, sino que todas las personas de la organización, en todas las áreas de actividad, en todos los niveles jerárquicos y en todas las situaciones, las toman continuamente, sea que estén relacionadas o no con su trabajo.

(Yupamquí, 2009)

En efecto, se sabe que la organización es un complejo sistema de decisiones, por ende, la toma de decisiones se concibe como centro de la planeación. Es decir, resulta inviable el desarrollo de un plan sin que se haya tomada una decisión. De manera que, se concibe como el trabajo fundamental de todo gerente que está en constante elección para ejercer su función

gerencial. Robbins y Coulter (2007) la definen como un proceso que involucra ocho etapas para identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.

Desde el análisis financiero, la toma de decisiones gerenciales de alguna manera influye en la situación actual y futura de la empresa; en efecto, desde la perspectiva de la misma empresa o de los inversionistas, está principalmente relacionada con la determinación de la manera como el valor de la empresa se verá afectado por los resultados esperados asociados con adecuadas elecciones de alternativas. De allí su interrelación con la plataforma institucional expresada en la visión, misión y objetivos empresariales.

También, en su interrelación con el ámbito contable, se auxilia con información útil acerca de los estados financieros de las entidades económicas que facilitan la toma de decisiones de sus diferentes gerentes o inversionistas. Para Gitman y Zutter (2012), el gerente de finanzas tiene como primera función decidir todo lo relacionado con la inversión y el uso de los fondos que tiene a su disposición. Invertirá considerando algunas variables como montos, rentabilidad esperada, nivel de riesgo, plazo, decisiones que solo a través del análisis de la plataforma estratégica puede consolidar desde la empresa.

Por consiguiente, la toma de decisiones consiste básicamente en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema; en lo que se refiere a la rentabilidad económica, donde el administrador debe tomar en cuenta su metodología y forma sistemática, se plantea como un proceso sistémico desarrollado por etapas o pasos que viabiliza la consecución de los objetivos planteados. A juicio de Van y Wachowicz (2012), esta toma de decisión se desarrolla después de haber justificado la propuesta, esto es, luego de comprobar que dicha propuesta tiene una aceptación ante la inversión, alternativa o solución que se realiza.

Asimismo, es importante saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la empresa, sean de mayor o menor incidencia; implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto. Es de gran utilidad para el gerente conocer qué procesos se deben aplicar para tomar decisiones efectivas. En ese sentido, la toma de decisiones se plantea como un proceso cotidiano en el estudio de las finanzas y la administración dentro de la empresa, determinando un modelo de dirección estratégica económica rentable.

En otras palabras, la toma de decisiones de un gerente es parte sustancial del comportamiento organizativo. No obstante, este modelo puede tener variantes y complejas funciones. Huertas y Domínguez (2012), plantean que las decisiones suelen estar concatenadas o enlazadas en el tiempo, es decir, una decisión de inversión financiera o de negocio, en un momento determinado condiciona las decisiones de inversión futuras y, a su vez, ésta viene condicionada por decisiones que se han tomado en el pasado, además, por la evolución del entorno económico en el que se han desarrollado.

De allí, que constantemente el gerente de la organización opta por la decisión que se considera lo suficientemente buena a la luz de las circunstancias dadas en ese momento, ya que entre varias alternativas se permite seleccionar la ruta más viable para poder alcanzar la eficacia de la proyección de la organización al realizar una gestión general eficiente con sentido de pertenencia ante situaciones financieras que pueden mejorar o afectan a la empresa.

6.2.1. Análisis de la plataforma estratégica

El análisis de la plataforma estratégica constituye un aspecto determinante en el proceso de toma de decisiones, ya que orienta el proceso de elección de criterios y alternativas de decisión

adecuándolas a la filosofía organizacional. Al respecto, Serna (2013), plantea que este análisis permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionaran aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integran el plan estratégico de la organización. En este sentido, consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la organización, es decir, el análisis debe consistir en la medición y comparación de los procesos internos, y las estrategias que pueden afectar el logro de los grandes objetivos empresariales (visión misión).

Ahora bien, es importante que la empresa desarrolle su potencial para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional, a fin de lograr una condición deseada. En el logro de tales condiciones influyen de manera determinante las habilidades y conocimientos de los miembros de la empresa, así como la experiencia funcional del gerente en cada gestión que realiza para proveer un excelente rendimiento económico.

Para Fred (2012), el análisis de la plataforma estratégica determina las líneas alternativas de acción que ayudarán a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Es por lo tanto, el punto de partida para iniciar el proceso de toma de decisiones. No se trata de un análisis lineal, sino de un proceso reflexivo que atiende diversas variables económicas – financieras de manera integral. De manera que, sería un error intentar aplicar dicho análisis como un modelo lineal ajustado a un método paso por paso.

Asimismo, el éxito de este proceso dependerá de las habilidades reflexivas del gerente, aunado al potencial estratégico de la organización y la adecuación de los recursos al entorno operativo. Según Garrido (2012), se trata de determinar la posición de la organización bajo un determinado prisma que no es otro que el de la situación competencial en la que la empresa se encuentra o pretende acceder. Es decir, el análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo

lograr los objetivos de una organización; y sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico.

Por tanto, el análisis de la plataforma estratégica persigue básicamente identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en su rentabilidad económica para desarrollar su actuación financiera, analizando desde su estructura su atractivo en cuanto a las oportunidades existentes, potenciales; considerando además el desarrollo adecuado de la misma donde cada eje que la conforma pueda compaginar el trabajo estratégico de la empresa ante las decisiones de finanzas estratégica.

6.2.2. Visión

La mayoría de las empresas establecidas desarrollan la declaración de la visión de su organización, y esta sirve como guía para formular sus objetivos organizacionales. Asimismo, la declaración de la visión permite desarrollar planes estratégicos financieros y tácticos para alcanzar los objetivos económicos, es decir, la visión transmite efectivamente las intenciones de rentabilidad contable de los resultados deseados acerca de las inversiones desarrolladas durante la producción, servicio o bienes que genera la empresa.

Para Serna (2013), se define como la declaración amplia y suficiente que proyecta el posicionamiento de la empresa en un período de 3 ó 5 años. Asimismo, el precitado autor refiere que esta no debe expresarse en números, sino que debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule el compromiso de todos los miembros de la organización. De la misma manera, la visión organizacional es necesaria para la toma de decisiones pertinentes al logro de las metas de contribución; en ese sentido, debe ser compartida por todos los integrantes de la

empresa, ya que esta es el espíritu de la misma, debido a que manifiesta las actividades, procesos y gestiones.

En esa dinámica, toda empresa debe garantizar que su visión esté bien desarrollada. Por tanto, dentro de las funciones gerenciales debe estar siempre presente su definición, reformulación y adaptación a los requerimientos del entorno con la participación - colaboración de los actores que hacen vida en la organización; ya que el éxito de su aplicación dependerá de su conocimiento difusión y aceptación por todos los miembros de la organización. Cabe agregar, que la visión a veces se confunde o se utilizan como sinónimos con las creencias de misión.

En este sentido, Amaya (2014), define la visión como un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Además, se debe toma en cuenta la visión organizacional para la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución, donde la alta dirección de la compañía tiene la tarea de garantizar que esta sea amplia, inspiradora, conocida por todos; e integrar al equipo gerencial en torno a su declaración.

Para tal efecto, la construcción de la visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible que sea capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo, trascendencia personal y colectiva. Así que, la visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante; altamente deseable y reconfortante, alcanzable a medio y largo plazo. Por su parte, Pérez (2014), afirma que la visión se formula en función del tiempo y la cobertura de los productos sociales en la comunidad, y orientará a la organización hacia la formulación de los objetivos, así como a la implementación de la alternativa de decisión seleccionada, respetando los principios que la gobiernan.

Se puede decir que la visión parte una aproximación de cómo la empresa evolucionará dentro del entorno financiero para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de los miembros que la conforman y de los cambios de la economía; de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse y puede permanecer inalterable en su esencia, invitando constantemente a la necesidad de un cambio positivo y progresivo.

6.2.3 Misión

Como parte de la dinámica organizacional surge la necesidad de declarar un propósito denominado misión. Este propósito es la esencia, el ser y el hacer de cada organización. Al respecto, Serna (2013) la define como la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, puesto que permite definir metas, tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. En ese sentido, se debe tomar en cuenta para la toma de decisiones pertinentes al logro de las metas de contribución.

Además, se puede decir que la misión se considera un decreto que parte de la descripción de lo que se hace tomando en cuenta los miembros de la empresa, el ambiente financiero que se abarca, las actividades económicas que se desarrollan. En esa dinámica, hace que cada uno de los procesos sean orientados adecuadamente hacia donde se pretende dirigir la organización, es decir, la misión orienta la operatividad organizacional para el desarrollo de una actividad económica cónsona con las aspiraciones organizacionales; en ese sentido, constituye el núcleo o punto de partida para su operación.

De la misma manera, toda misión que se fundamente en la organización debe poseer cierto grado de estabilidad. En este sentido, la misión de una empresa pueden aspirar a una expectativa

de vida por muchos años; quizá un lapso largo pero este al final dará los frutos que se han querido cosechar. Para Pérez (2014), la misión surge de la esencia misma de las organizaciones sociales, sus antecedentes, historia, creencias, valores e identidad corporativa. Es la razón de ser de toda persona física y moral. Por ende, orienta la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución.

De lo antes planteado, se infiere que la misión describe la razón de ser de una organización dentro de su entorno económico y en relación a los cambios financieros en que está inmersa. Por otro lado, sirve de base para la elaboración de las metas, los objetivos y la selección de estrategias. De allí pues, tomar decisiones dentro del ámbito organizacional implica un análisis de su misión para poder adaptarse al dinámico y complejo mundo del mercado financiero. Para Garrido (2012), es una declaración escrita en la que se concreta de manera operativa la razón de ser o propósito de una organización. En síntesis, sin una misión clara es imposible practicar la dirección desde una plataforma estratégica.

6.2.4 Objetivos

Dentro de la jerarquía de metas implicadas en la plataforma estratégica, los objetivos organizacionales ocupan un lugar fundamental. En ese sentido, su formulación requiere estar orientada mediante criterios técnicos – científicos que garanticen su coherencia y mensurabilidad en relación a las metas de mayor rango (visión y misión). En ese sentido, Pérez (2014) manifiesta que los objetivos se deben poder medir y alcanzar en el mediano y largo plazo, comúnmente mencionan cifras a alcanzar. Por tanto, los objetivos organizacionales asociados a la toma de decisiones orientada al logro de las metas de contribución vienen a darle sentido a la fijación de

metas o actividades financieras que se proponen dentro de un plan de mercadeo, el cual, debe estar enmarcado bajo un determinado tiempo.

Por tanto, los objetivos indican la dirección a seguir para avanzar en la empresa proporcionando la orientación necesaria a los gerentes para valorar el progreso en su desempeño y en el funcionamiento de la organización. En relación a esto, Garrido (2012), expresa que una de las fases más importantes en la implementación de estrategias es el establecimiento de plazos de tiempo y objetivos vinculados a los mismos. En ese sentido, tomar en cuenta los objetivos organizacionales para la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución desarrolla ventajas sostenibles financieras para la empresa.

En ese orden de ideas, Serna (2013), lo plantea como los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio. Por eso, al implementar la alternativa de decisión seleccionada se deben respetar los objetivos organizacionales y las metas que se propone alcanzar la organización a nivel financiero.

6.2.4.1. Estrategias para alcanzar las metas de contribución

Toda estrategia corporativa permite que una organización genere valor a través de la configuración y coordinación de diferentes actividades para la generación de un desempeño eficiente superior estimulado por acciones que permiten crear ventajas competitivas y facilitan el manejo de aquellas actividades en el mercado financiero que estén dentro de las necesidades de inversión.

En ese sentido, la diversificación de la estrategia para alcanzar logros de metas de contribución puede traer grandes ventajas corporativas, pero es vital saber escoger el momento

para cambiar. Cuando se está evaluando la posibilidad de transformación, los gerentes deben considerar si la empresa tiene todos los activos financieros estratégicos para establecer un desempeño y funcionamiento acorde a las necesidades que ésta presenta. En ese sentido, Robbins y Coulter (2011) destacan la importancia de determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía; cuál es la dirección que debe seguir la organización; y las funciones que cumplen sus unidades en tal dirección, formulando estrategias para el logro de metas de contribución.

De forma similar, Carrión (2011), concibe la empresa en relación con su entorno, por tanto, su objetivo es determinar en qué actividades concretas pretende competir. De allí la importancia de seleccionar alternativas de decisión favorables a la aplicación de estrategias para el logro de metas de contribución, donde los gerentes cuenten con alianzas estratégicas para conseguir objetivos determinados, pero permaneciendo independientes y eficaces en la transformación económica.

De manera que, las estrategias facilitarán el alcance de las metas de contribución permitiendo a la empresa administrar de una forma adecuada sus operaciones financieras. Por ende, Garrido (2012), expresa que la estrategia de contribución engloba a la totalidad de la empresa y está interrelacionada con las decisiones estratégicas de carácter global, permitiendo monitorear la efectividad de la alternativa de decisión seleccionada de cara al logro de las metas de contribución.

De modo que, las estrategias planteadas dentro de la empresa asociadas a las metas contributivas generan ventajas para conseguir ganancias mayores de lo normal y consideran todos los planes de financiación, de manera que cada uno de estos puedan plantear claramente los objetivos que se deben alcanzar dentro de la organización.

6.2.4.2. Etapas para la toma de decisiones gerenciales

Las etapas para la toma de decisiones forman parte esencial del proceso gerencial y dan cuenta de que en efecto el mismo posee un carácter procesal. En efecto, se desempeña la función gerencial cuando se toman decisiones, pero estas deben ser eficaces y para ello es necesario utilizar unos cauces adecuados. Esos cauces son los pasos por los que atraviesa dicho proceso. Estos pasos en sí mismos encierran una decisión que determina su avance.

Asimismo, Robbins y Coulter (2011), consideran que es un proceso con una serie de elementos entre los cuales destaca, la fijación del objetivo, recolección de información, identificación de las diferentes opciones alternativas, evaluación de estas opciones, elección de la mejor de ellas y la implantación de las decisiones. Todo el proceso de toma de decisión debe ser de manera impecable. Igualmente, se requiere del compromiso de los ejecutivos para ponerlo en marcha; y del personal de la organización para el acato de las decisiones.

En efecto, tomar decisiones es algo usual en la actividad de la gente, muchas de estas decisiones son simples y rutinarias, otras toman un poco de tiempo; y otras son decisiones únicas de acuerdo al contexto y el momento en que se encuentra la organización.

Así, algunas decisiones perduran en el tiempo y afectan los resultados financieros de las empresas, aún y cuando el, o los que tomaron la decisión ya no sigan en la empresa. De allí la importancia de asumir la toma de decisiones como un proceso serio y disciplinado para fijar el rumbo de la organización y orientar los procesos que esta involucra. Para Carrión (2011), esta cubre las etapas de identificar el problema, generar soluciones alternativas, analizar las alternativas, efectuar la elección, seleccionar la alternativa, implementar la decisión y evaluar la

decisión. Además, la toma de decisiones se concibe como un proceso en el que hay que definir, analizar, juzgar, correr riesgos y conducir la acción de parte de la dirección de toda empresa.

De allí, la conveniencia de cumplir con la secuencia antes señalada en aras de garantizar el éxito en el proceso. En contraste con el precitado autor, Falcón (2010), identifica en la toma de decisiones seis etapas; identificación y diagnóstico, generación de alternativas, selección de la mejor alternativa, implementación de la decisión y evaluación de los resultados. Ahora bien, se puede deducir que para que exista la toma de decisión debe haber dos o más alternativas.

Por lo tanto, las decisiones que tomen los gerentes empresariales demandan respuestas objetivamente correctas, formuladas mediante el uso de reglas, políticas, o cálculos numéricos sencillos. Existen condiciones o escenarios que requieren ser valorados antes de tomar decisiones, en función de alcanzar las metas de contribución, es decir, al momento de tomar una decisión pueden presentarse condiciones de certidumbre y condiciones de incertidumbre; y hasta de riesgo.

6.2.4.3. Identificación del problema

La identificación del problema constituye la primera etapa a estudiar dentro del proceso que implica tomar una decisión. En efecto, la presencia de un problema es una condición necesaria para tomar una decisión, sino existe problemas que demande solución la decisión carece de sentido. En efecto, Robbins (2011), afirma que parte del proceso de toma de decisiones comienza con la experiencia de un problema, o más específicamente con una discrepancia entre la necesidad de gestión del gerente y los logros que persigue la organización, donde se busca

identificar una problemática en el entorno organizacional que afecta el logro de las metas de contribución.

Ahora bien, esta etapa consiste en comprender la condición del momento, es decir, de visualizar la condición deseada a fin de encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a su solución. En efecto, existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

Para Robbins y Coulter (2011), en la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el concepto de alteridad que implica escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva. Financieramente hablando, consiste en analizar causas y consecuencias del problema en el entorno organizacional que afectan el logro de las metas de contribución.

Asimismo, conviene asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual relevancia. Muchas veces la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer una u otra opción de solución óptima.

En palabras de Carrión (2011), para identificar el problema es necesario encontrar dentro de la situación todos los elementos importantes, es decir, aquellos que están presentes (lo que tenemos) y aquellos que están ausentes (lo que deseamos). Todo problema se origina a partir una necesidad o necesidades. En esa dinámica se identifican causas y consecuencias que afectan el logro de las metas de contribución y justifican la selección de alternativas de decisión para el

logro de un objetivo, generando alternativas de soluciones que deben ser garantía para la empresa.

En los problemas se hallan aspectos conocidos y desconocidos; los conocidos se expresan mediante síntomas o efectos visibles, de manera que, el problema se manifiesta a través de sus consecuencias; pero también ocurre que el aspecto conocido no sea el efecto sino la causa. La forma más común de lograr la identificación del problema es iniciar un proceso de comunicación con el analista financiero, quien manifiesta la necesidad; ya sea con gráficos estadísticos o revisiones preliminares de los informes económicos para obtener un conocimiento básico sobre el problema al momento de tomar la decisión.

6.2.4.4. Formulación de criterios

La formulación de criterios de decisión representa la segunda etapa a estudiar en el proceso de toma de decisiones. Para, Martínez y Milla (2012) la formulación de criterios estratégicos de una empresa se desarrolla en varios niveles de estrategias; las corporativas, competitivas y operativas; donde cada criterio de decisión se formula considerando el análisis de información asociado a pronósticos del margen de contribución.

De manera que, la formulación de criterios implica el análisis de varios elementos a fin de contrarrestar la incertidumbre producto de la interacción de la empresa con su entorno, donde el efecto de los factores externos sobre la organización varía; lo que para una empresa constituye una amenaza, para otra puede constituir una oportunidad. En ese sentido, cada organización posee una realidad diferente cuyo abordaje requiere de un mecanismo que permita formular criterios de forma estratégica.

Para Whetten y Camerón (2012) la formulación de criterios forma parte de la primera etapa de los esfuerzos por aplicar la dirección estratégica. Su ejecución debe ser encabezada por la alta dirección de la organización, quienes tienen la responsabilidad de vincular los criterios de decisión a los principios establecidos en la plataforma estratégica. Por ello, conviene que en el gerente tenga un pensamiento coherente, es decir, que exista correspondencia entre pensamiento, actitud e intención durante la formulación de criterios de contribución. De igual manera, es imprescindible el dominio de herramientas y técnicas para llevar a cabo de manera exitosa este proceso integrando lo estratégico con lo táctico y lo operativo.

No obstante, resulta conveniente reconocer cuáles son las tendencias más significativas, aunque sin pretensión de agotar todas las posibles, tanto del lado gerencial, como financiero. Para Robbins y Coulter (2011), la formulación de criterios se configura en el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; además, realizando un análisis que compare factores internos y externos para fijar los objetivos estratégicos de la empresa de cara a las proyecciones del margen de utilidad.

6.2.4.5 Desarrollo de alternativas

El desarrollo de alternativas representa la tercera etapa del proceso de toma de decisiones. Se trata de desarrollar diversas alternativas que permitan tomar una decisión acertada ante las posibles dificultades económicas que puedan surgir; enfocándose en los problemas desde una jerarquización de oportunidades para solventar. Martínez y Milla (2012), creen que el desarrollo de alternativas parte de la realización de una lista con las diferentes alternativas de decisión que

se hayan propuesto. Para seleccionar la alternativa de decisión adecuada, luego de desarrollar diversas propuestas, conviene analizar información asociada a pronósticos del margen de contribución.

Mientras más importante sea la decisión a tomar, mayor tiempo se debe emplear para desarrollar las alternativas; mayores alternativas se deben buscar y mayor información recabar. Para Whetten y Camerón (2012), es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones entre las alternativas evaluadas para solucionar los problemas o dificultades presentadas, o para el aprovechamiento de las oportunidades; también para el desarrollo de alternativas de decisión considerando los principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización.

En ocasiones es más fácil identificar un problema que una oportunidad, llegando al primero a través de criterios vertidos por terceras personas, (ya sean clientes o trabajadores de la organización), por incumplimiento en los planes de trabajo o con relación a períodos anteriores. Así, Robbins y Coulter (2011), consideran que en ocasiones debemos resolver problemas o dificultades presentadas en la actividad organizacional, lo cual requiere de la formulación de diversas alternativas de decisión considerando proyecciones del margen de utilidad.

6.2.4.6 Análisis de alternativas

Los gerentes deben tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de

los objetivos de la organización. Además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas.

Para Martínez y Milla (2012), el análisis de alternativas es una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, por tanto, un desempeño exitoso en el mercado.

Asimismo, las alternativas estratégicas representan un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

Es imprescindible que la organización contemple las estrategias que desarrollará en la organización para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valores que enmarquen las grandes áreas en que se va a desarrollar la estrategia, indicando por dónde va a ir la actuación de la organización; una vez que la organización ha definido su alternativa estratégica, debe establecer los mecanismos que aseguren la implantación de los diferentes planes e iniciativas orientadas a alcanzar los resultados esperados.

Por otra parte, Whetten y Camerón (2012), conciben el análisis de alternativas como pasos sucesivos que conducen a la empresa desde su estado actual a la situación futura deseada; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías interna y externa que realiza la empresa. Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones; sus fortalezas y debilidades internas de para desarrollar alternativas estratégicas.

De igual manera, Robbins y Coulter (2007), expresan que se desarrollan alternativas estratégicas sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede perseguir muchos tipos de estrategias. Se puede especializar o concentrar. Es decir, una

organización puede perseguir numerosos tipos de estrategias adoptadas según su intención; especializar, definir, diversificarse y ampliar sus actividades.

Así pues el personal que gerencia la organización debe disponer de un conjunto de mediciones que permitan la revisión de los resultados de las diferentes actividades de la organización. Pero lo que es más importante, la dirección debe ser capaz de desplegar la estrategia en forma de planes operacionales y acciones concretas, así como de medir resultados y compararlos con objetivos concretos a corto, medio y largo plazo.

6.2.4.7 Selección de alternativa

El factor limitante es algo que se interpone con el camino del cumplimiento de un objetivos deseado, en una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a únicamente aquellas que trasciendan los factores limitantes. En ese sentido, Martínez y Milla (2012), conciben la selección de alternativos como la habilidad para elegir correctamente entre diversas opciones viables de cara a la aplicación de criterios de elección. En el mundo de las finanzas, a la hora de elegir entre las diferentes alternativas emerge un concepto muy importante, los factores limitantes, los cuales deben ser considerados al momento de seleccionar alternativas de decisión tomando en cuenta las proyecciones de la contribución.

En palabras de Whetten y Camerón (2012), se debe considerar también la posibilidad de elegir entre opciones o soluciones diferentes a las que parecen más acertadas o convenientes. Como parte del proceso de elección de alternativas, en muchos casos surge la necesidad de revertir la alternativa seleccionada. Cuando eso acontece es conveniente valorar la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Además,

conviene revisar si la alternativa seleccionada comulga con los principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización. Entonces, si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

En síntesis, para Robbins y Coulter (2007), el proceso de revertir o ratificar una alternativa dependerá de su nivel de afectación en el futuro. De manera que, al seleccionar las alternativas de decisión es fundamental considerar las metas de contribución; esta tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

6.2.4.8 Implementación de alternativa

Durante el proceso de implementación, al igual que durante la operación financiera de la empresa, surgen procesos contables que influyen en la modificación de las estrategias o alternativas empleadas en el mercado o en el surgimiento de nuevas alternativas de negocios conocidas como alternativas emergentes. El trabajo de la implantación es conocer cuáles son las más efectivas para la gestión.

Ciertamente, dentro de la dirección de una empresa se involucran todas las funciones que deben ser desarrolladas por el gerente, pero en la implantación de alternativas estratégicas le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso; dirigir el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura organizacional de la organización. En este sentido, Carrión (2011) describe que la implantación de alternativas se basa en el control a posteriori, que permite detectar anomalías en dicha implantación. Es decir, estas alternativas de

decisión son producto del monitoreo de diversas incidencias en el margen de contribución de la empresa.

No obstante, para Ferrell y Hartline (2012) define que la implantación de alternativas es una parte esencial en la generación y realización del proceso de cambio que se propone acometer la organización al decidir aplicar la dirección estratégica y proyectarse hacia el futuro. En este sentido, los gerentes deben aplicar estrategias orientadas a garantizar que la implementación de las alternativas de decisión contribuya al logro de las metas de contribución.

Igualmente, Martínez y Milla (2012) plantean que la implantación de alternativas requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Entonces, es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades dentro de la propia empresa. De manera que, todo gerente debe conocer cómo implementar alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización.

7. Sistema de variables

7.1. Variable: Margen de contribución

7.1.1. Definición Conceptual:

El margen de contribución se define como la diferencia entre la utilidad bruta en ventas y los costos variables. (Serna, 2007)

7.1.2. Definición Operacional:

El margen de contribución desde el punto de vista operacional se define como el producto financiero resultante de acciones sistemáticas asociadas al análisis de información y la formulación de pronósticos de elementos que determinan el cálculo de su proyección. En el presente estudio será medido a través de dos dimensiones: análisis de fuentes de información, con sus indicadores Publicaciones, Comportamiento de ventas en el mercado y Estados financieros; y Formulación de pronósticos con sus indicadores; Compras, Utilidad bruta en ventas, Costos variables y Proyección de la contribución.

7.2 Variable: Toma de Decisiones

7.2.1. Definición Conceptual:

La toma de decisiones se define como un proceso desarrollado por etapas donde se identifica un problema, se eligen alternativas y se evalúa la eficacia de la decisión. (Robbins y Coulter 2007)

7.2.2 Definición Operacional

La toma de decisiones operacionalmente se concibe como un proceso sistemático y disciplinado que contempla el análisis de la plataforma estratégica (visión, misión, objetivos y estrategias para alcanzar las metas de contribución) previo al desarrollo de sus etapas (Identificación del problema, formulación de criterios de decisión; desarrollo de alternativas; análisis de alternativas y selección de alternativas de decisión) en aras de alcanzar de manera exitosa las metas de contribución. Operacionalmente será medido mediante la dimensión plataforma tecnológica y las etapas que implica el desarrollo del proceso.

Tabla 1

7.3 Operacionalización de la variable

Incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones			
Objetivo General: Determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia			
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Caracterizar el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico – Colombia.	Margen de Contribución	Análisis de fuentes de información	Publicaciones Comportamiento de ventas en el mercado Estados financieros
		Formulación de Pronósticos	Compras Utilidad bruta en ventas Costos variables Proyección de la contribución
Describir el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia.	Toma de decisiones	Análisis de la plataforma estratégica	Visión Misión Objetivos Estrategias para alcanzar las metas de contribución
		Etapas para la toma de decisiones gerenciales	Identificación del problema Formulación de criterios Desarrollo de alternativas Análisis de alternativas Selección de alternativa Implementación de alternativa
Determinar la relación entre margen de contribución y toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia	Se lograrán una vez alcanzados los objetivos anteriores		

Explicar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia	
--	--

Fuente: Elaboración propia (2018)

8. Marco metodológico

8.1. Abordaje Epistemológico – metodológico

Toda investigación requiere de un horizonte de trabajo sustentado en un marco ontológico, epistemológico y metodológico que oriente la generación de conocimientos. Ello implica la puesta en práctica de una estructura de pensamiento lógica que facilite la determinación de relaciones ontológicas y vías epistemológicas más convenientes para acercarse al objeto de estudio. Esa estructura se manifiesta en la selección del paradigma, el enfoque y los métodos en los que se enmarca la investigación. Así, la postura epistemológica de la presente investigación se enmarca en el paradigma positivista. Adoptando un enfoque metodológico cuantitativo y un método de investigación empírico inductivo.

Para Hernández y otros (2006), en este paradigma se emplean datos que dan cuenta de una realidad objetiva y permiten llegar al conocimiento. En efecto, en el caso del presente estudio, el investigador estará al margen de la realidad evitando interferencias ocasionadas por la intersubjetividad.

También, el precitado autor refiere que el método empírico inductivo se emplea adentrándose en una realidad para conocerla de manera objetiva a través de observaciones y mediciones. En efecto, en el presente estudio se adopta el método empírico inductivo, puesto que

se indaga sobre la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales para responder a los requerimientos de las empresas panificadoras estudiadas.

8.2. Tipo de Investigación

En este capítulo se presentarán secuencias operativas que le darán dirección a la investigación en determinados términos, éstos se referirán al tipo de investigación que permitirá determinar los métodos, técnicas, instrumentos, población y muestra de recolección de la información y la manera de procesarlos. Es por esta razón y en palabras de Chávez (2014), el presente estudio alcanza un nivel explicativo al pretender explicar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones en empresas panaderas de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia En virtud a esto, se determinó que la investigación es explicativa.

Ahora bien, se pretenderá conocer en detalle y siguiendo un procedimiento sistemático basado en teorías específicas el comportamiento de determinados grupos lo cual se ajustará al planteamiento de Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes señalan que los estudios explicativos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, hechos o cualquier otro fenómeno sometido a análisis. En la misma vertiente, Tamayo y Tamayo (2014), afirman que la investigación explicativa, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos.

8.3.Diseño de la Investigación

En los procesos de investigación el diseño de la misma representa gran importancia puesto que determina su desarrollo. Así, se considera que la presente investigación posee un diseño de

campo porque se recogerá la información directamente en el lugar de los hechos, es decir, en el sector panadero de Barranquilla - Atlántico, Colombia. Al respecto, Bavaresco (2004, p. 45), expresa que los estudios de campo son aquellos que "...se realizan en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio".

Entonces, el presente estudio se considera de campo debido a que la obtención de datos se realizará directamente de las fuentes primarias en concordancia con el planteamiento de Bavaresco (2004), cuando define los estudios de campo o "In Situ", es decir, la recolección de datos se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, lo cual permite el conocimiento más a fondo del problema.

Así mismo, en comunión con el precitado autor, Arias (2004), expone que la investigación de campo, consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna. En efecto, la recolección de datos del presente trabajo de investigación se realizará en las empresas donde laboran los gerentes objeto de estudio. Esto permitirá el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador para poder manejar los datos con más seguridad.

De igual manera, Hernández Fernández y Baptista (2014, p. 184), refieren que la investigación no experimental "es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su entorno natural" Asimismo, se considerará transeccional porque según los autores mencionados se recogerá la información en un tiempo específico y con los datos obtenidos se expondrán los resultados.

Además, se considera que la presente investigación posee un diseño correlacional - causal de acuerdo a la postura de Hernández y otros (2006), quienes manifiestan que dentro de las investigaciones no experimentales, tomando como criterio la recolección de datos en un solo

momento, destacan las transversales, que pueden ser de tipo correlacional causal, destacando que en estas investigaciones se describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, tanto en términos correlacionales como en función de la relación causa – efecto (causales). En efecto, en la presente investigación se estudiará la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales estableciendo una relación causal entre ambas variables.

8.4.Población y Muestra

En general, se entiende por población al conjunto total, finito o infinito de elementos o unidades de observación que se considerarán en un estudio, o sea que es el universo de la investigación, sobre la cual se pretenderá generalizar los estudios a que hubiere lugar. En este orden de ideas, Arias (2004) señala que la población son todos los sujetos vinculados directamente con el estudio.

La población de acuerdo con Chávez (2004, p. 160) “es el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados”, y está constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de otros. Asimismo, Tamayo (2014) definen la población objeto de estudio como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para abordar poblaciones numerosas se requiere seleccionar una muestra, que según los criterios de Hernández y otros (2006, p. 234), “...es un subgrupo de la población que puede ser probabilístico o dirigido...”. No obstante, para el estudio se consideró como población los mil cuarenta y seis (1046) gerentes que dirigen pequeñas y medianas empresas panificadoras que

desarrollan sus actividades en la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia (DANE, 2018). A esta cifra se aplicó un cálculo quedando constituida una muestra de 282 gerentes a los cuales se aplicó el instrumento diseñado para cumplir con los objetivos de la investigación. La fórmula aplicada fue:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{e^2 (N - 1) + 4 \times p \times q}$$

Donde:

n = Caracterización de la muestra

4 = Constante

N = Tamaño de la población.

p = Constante (Probabilidad de Éxito) = 50%

q = Constante (Probabilidad de Fracaso) = 50%

e² = Error muestral. Se seleccionó el 5%

Sustituyendo los valores se obtuvo:

$$n = \frac{4 \times 1046 \times 50 \times 50}{5^2 (1046 - 1) + 4 \times 50 \times 50} = \frac{10.460.000}{36.125} = 290 - 8 = \mathbf{282}$$

Como puede observarse, el cálculo de la muestra arrojó doscientos noventa (290) sujetos.

No obstante, se restaron ocho datos perdidos, por tanto, la muestra analizada para esta investigación quedó representada por doscientos ochenta y dos (282) sujetos.

8.5.Técnica e Instrumento de Recolección De Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos según Chávez (2004, p. 173) “son los medios que utiliza el investigador para decir el comportamiento o atributos de las variables”. La recolección de la información se realizó con base en la técnica de la encuesta y se seleccionó como instrumentos un cuestionario. Para recolectar la información se aplicará una encuesta que según Busot (2004) consiste en obtener la información a través de preguntas a otras personas, sin establecer un diálogo con el encuestado y el grado de interacción es menor. Ello con el fin de medir la posición de los sujetos, con las variables de estudio.

Dentro de este orden de ideas, se aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario. Al respecto Arias (2004, p. 72), refiere que “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin la intervención del encuestador.

El instrumento de medición en el cuestionario a ser aplicado será una escala adaptada a los requerimientos de la investigación para recoger información sobre el comportamiento de las variables estudiadas, dirigido a gerentes de empresas panaderas responsables de la toma de decisiones. Asimismo, el instrumento posee cincuenta y dos (52) preguntas cerradas que incluyen los ítems necesarios para el estudio que permite obtener la información requerida y de manera confidencial, como se explica a continuación.

En la primera parte se incluye la identificación de la Universidad de la Costa, como institución que lo avala, identificación del investigador, población a la cual va dirigido y el

propósito del instrumento. En la segunda parte se presentarán las instrucciones generales para su aplicación. En la tercera parte explora los aspectos profesionales de la muestra.

Finalmente, en la cuarta parte se exploran los aspectos generales vinculados con las variables de estudio, organizados por indicadores. La pregunta del cuestionario tiene tres alternativas a saber: Siempre, Algunas Veces, Nunca. Con la finalidad de obtener resultados exactos que ayuden a explicar la incidencia del Margen de contribución en la Toma de decisiones en el sector panadero de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia. En virtud a esto, se determinó que la investigación alcanza un nivel explicativo.

8.6.Validez y Confiabilidad

De igual manera se presentan la validez que Para Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 236) la validez “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”, y en el mismo orden de ideas, Balestrini (2004), expresa que la validez de un instrumento se conseguirá a través de la revisión del mismo por jueces o testigos, es decir, con personas de gran experiencia en investigación y largo tiempo de servicio con conocimiento del caso inherente al problema en estudio.

Es por ello que una vez diseñado el instrumento, este se sometió a la validez de contenido. Para ello, se eligieron a cinco (05) expertos en el manejo de las variables estudiadas, éstos revisaron la coherencia de los elementos constitutivos del mismo y realizaron las observaciones que, una vez corregidas, garantizaron la validez del instrumento para la recolección de datos.

Por otra parte, la confiabilidad de un instrumento según Hernández (2015, p. 346), “se refiere al grado en que su aplicación es repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultado

iguales”.

La técnica utilizada para calcular el grado de confiabilidad del instrumento fue la aplicación de una prueba piloto, que consiste en aplicar el instrumento a una población distinta a la estudiada, pero con características que le asemejan. Del mismo modo, la ecuación que se aplicó fue el coeficiente Alfa de Cronbach, que se muestra a continuación para determinar el grado de confiabilidad del instrumento una vez procesados los datos:

K: Número de ítems

S_1^2 : Varianza de cada ítem

S_T^2 : Varianza total

1: Constante

$$r = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_1^2}{S_T^2} \right)$$

Tomando en cuenta la formula expresada, se calculó el coeficiente para las variables, y así obtener resultados sobre la fiabilidad del instrumento que pretende medir la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales, determinado su confiabilidad al comparar los resultados con la escala de valoración que se presenta a continuación.

Tabla 2.

Escala para la valoración del coeficiente de confiabilidad

RANGOS	MAGNITUD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz (2015)

En efecto, al aplicar dicho coeficiente se determinó que el instrumento posee una confiabilidad de 0,95 que según la escala presentada en el cuadro 2, está dentro del rango muy alta.

8.7.Tratamiento Estadístico de los Datos

Para el análisis de esta investigación, en un primer momento se empleó la estadística descriptiva para describir ambas variables y así, dar cumplimiento a los primeros dos objetivos del estudio cuyo alcance es descriptivo. Luego, en los objetivos específicos tercero y cuarto, la investigación trasciende el alcance descriptivo, por tanto se aplicará la estadística inferencial.

Específicamente, en el tercer objetivo específico que se propone determinar la relación entre margen de contribución y toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia, se aplicará el coeficiente de Pearson, y en ese sentido, se realizará el cálculo estadístico respectivo para determinar la existencia o no de relación entre las variables estudiadas.

Finalmente, para dar cumplimiento al cuarto y último objetivo específico que plantea Explicar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia, se aplicó la prueba de regresión lineal y el análisis de varianza unidireccional. En esa dinámica, con apoyo del marco teórico analizado se determinó que el grado de disciplina con que se asume el proceso para formular metas sobre el margen de contribución incide en la toma de decisiones favorables para alcanzar las metas de contribución aspiradas.

Al efecto, de acuerdo al criterio de Arias (2014) se consideró el total de datos que resulta de multiplicar el número de sujetos por el número de ítems de cada indicador. Ahora bien, para

la categorización de los valores presentados con la calificación, se realizaron los siguientes baremos, los cuales responden a la construcción siguiendo los métodos estadísticos para de esa manera determinar la ubicación.

Así, en base a los resultados obtenidos, se ubicaron las alternativas seleccionadas en la escala de valores escogida por el investigador, para indicar las categorías en las cuales se ubica el margen de contribución y la toma de decisiones en las organizaciones estudiadas. En ese sentido, para determinar el rango que servirá de apoyo a la interpretación de los puntajes de las medias se resta al valor máximo (3), el valor mínimo (1), resultando dos (2) que dividido entre tres (3), que es el número de alternativas, da como resultado 0,66. Es decir, los rangos que apoyaron la interpretación de resultados quedaron conformados en intervalos de 0,66 como se puede apreciar a continuación.

Tabla 3.

Baremo de interpretación para describir el comportamiento de las variables y su correlación.

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	Valor	RANGO	INTERPRETACIÓN
Siempre	3	2,33 – 3,00	Disciplinado
Algunas veces	2	1,67 – 2,32	Medianamente disciplinado
Nunca	1	1, 00 – 1,66	Indisciplinado

Fuente: Elaboración propia (2018)

Una vez descrito el comportamiento de ambas variables con el apoyo del baremo establecido en el cuadro anterior (cuadro 3) y de los datos obtenidos a partir de la aplicación del

instrumento de investigación, acto seguido se procedió a aplicar los respectivos procesos de cálculo propios de la estadística inferencial para determinar si existe o no correlación entre ambas variables.

Una vez determinado el nivel de correlación, siguiendo con la orientación de la estadística inferencial, se aplicó la prueba de regresión lineal y el análisis de varianza unidireccional (Hernández y otros, 2006) para explicar, de cara al marco teórico planteado y de conformidad con el objetivo general propuesto cuál es la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones considerando como instrumento de apoyo el Baremo de interpretación para determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales que a continuación se presenta.

Específicamente, la determinación de dicha incidencia consistió en demostrar si existen o no diferencias significativas entre grupos de gerentes que reconocen ser disciplinados, medianamente disciplinados e indisciplinados en la proyección del margen de contribución y éstas, a su vez, determinan el éxito en torno a las decisiones para lograr las metas de contribución aspiradas. Ello de cara a los insumos teóricos y a la información recolectada en el cuestionario aplicado como instrumentos de investigación. Cabe destacar, todos los cálculos se realizarán con apoyo del paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS) versión 19 para Windows.

8.8.Procedimiento de la investigación

Considerando el tipo y diseño de la investigación, se siguieron las siguientes etapas con el propósito de lograr los objetivos propuestos. A continuación, se dan a conocer cada una de ellas:

a) Selección, definición del tema de investigación y ubicación en la línea de estudio. En esta etapa del proceso se abordó la realidad sobre la cual recae la investigación, a fin de ampliar el

estudio con la revisión bibliográfica. Ello conllevó a precisar sobre la variable, el abordaje teórico del margen de contribución y la toma de decisiones como objeto de estudio. Es decir, en esta etapa se profundizó sobre los antecedentes y se estructuró el marco teórico realizando contraste entre las teorías expuestas por los autores citados.

b) Marco metodológico, en esta etapa de la investigación se incluyó el recorrido por el que pasa el estudio, donde se determinó el paradigma al igual que el enfoque epistemológico, tipo y diseño de la investigación, así como también, la selección de la población para realizar la disertación. De igual modo, se diseñó un instrumento para recolectar la información con el propósito de realizar la validación, confiabilidad y aplicación de los mismos.

c) La recolección, recopilación, el análisis y discusión de los resultados de la investigación son parte de esta etapa, la cual se centró en confrontar los resultados con las bases teóricas expuestas, esto permitió la elaboración de conclusiones y recomendaciones para la investigación.

9. Resultados de la investigación

El presente capítulo contempla los resultados alcanzados tras la aplicación del cuestionario para recabar información según el interés de determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia; especificando el análisis al que fue sometida la información convertida en datos, asimismo, se describen valores y tendencias de comportamiento para cada uno de los indicadores, dimensiones y variable.

9.1. Análisis y discusión de los resultados

La orientación operativa de los procedimientos aplicados en el análisis y discusión de los resultados se orientó acatando el criterio de Rodríguez, Ochoa y Pineda (2012), quienes recomiendan organizar los resultados en la misma secuencia de figuración de los objetivos, complementando los datos numéricos con soportes gráficos y/o iconográficos; en este caso, se emplearon tablas y tortas que permitieron ilustrar la información expuesta.

Con el propósito de alcanzar una descripción de los resultados clara y sistemática, se sigue el orden de la variable a partir de las dimensiones e indicadores, destacando los puntajes más altos y más bajos concentrados en los diferentes aspectos sometidos a medición mediante el análisis de frecuencias (absolutas y relativas) y medias aritméticas; asimismo, los resultados son presentados mediante la ilustración de gráficos (tortas) atendiendo a los objetivos del estudio.

Tabla 4.

Dimensión análisis de fuentes de información.

Dimensión	Indicadores	Opciones de respuesta	ÍTEMS			Media aritmética	Promedio del indicador en Frecuencia absoluta	Promedio del indicador en Frecuencia relativa (%)
			ítem1	ítem2	ítem3			
Análisis de fuentes de información	Publicaciones	1	271	199	209	1,31	226	80,26
		2	6	33	29		23	8,04
		3	9	44	46		33	11,70
							282	100,00
	Comportamiento de ventas en el mercado		Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	1,67		
		1	100	170	200		157	55,56
		2	80	62	44		62	21,99
		3	100	48	42		63	22,46
							282	100,00
	Estados financieros		Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	1,35		
		1	150	216	258		208	73,76
		2	76	42	24		47	16,78
		3	52	22	6		27	9,46
							282	100

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se inicia el análisis y discusión de los resultados mostrados la tabla 1 correspondientes a la dimensión Análisis de fuentes de información para responder al primer objetivo específico de este estudio el cual se propone caracterizar el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia. En efecto, la mencionada tabla muestra el comportamiento de los indicadores, Publicaciones (ítems 1 – 3), Comportamiento de ventas en el mercado (ítems 4 – 6) y Estados financieros (ítems 7 – 9). Para medir el comportamiento del indicador Publicaciones (ítems 1 – 3) se formularon las siguientes interrogantes:

Ítems 1: ¿Consulta proyecciones de datos favorables a la estimación del margen de contribución?

Ítems 2: ¿Analiza cifras porcentuales asociadas al comportamiento de elementos del margen de contribución en el mercado?

Ítems 3: ¿Analiza información asociada a pronósticos del margen de contribución para tomar decisiones que permitan lograr las metas de contribución?

En ese sentido, según lo observado en la tabla 1, la tendencia hacia la alternativa 1 (nunca) correspondiente a la categoría indisciplinado, (según baremo de análisis), en todos sus ítems. De manera que ante las preguntas planteadas, la mayoría de los sujetos encuestados manifestaron que nunca realizan estas acciones. Esta tendencia puede ser apreciada en la media aritmética del indicador (1, 31) y en el promedio del indicador en frecuencia relativa en cuál arrojó un 80,26 % para la opción 1 (nunca = indisciplinado), seguido de un 11,70 % para la opción 3 (siempre = disciplinado) y finalmente un 8,04 % para la opción 2 (siempre = medianamente indisciplinado), tal y como se observa en la siguiente figura,

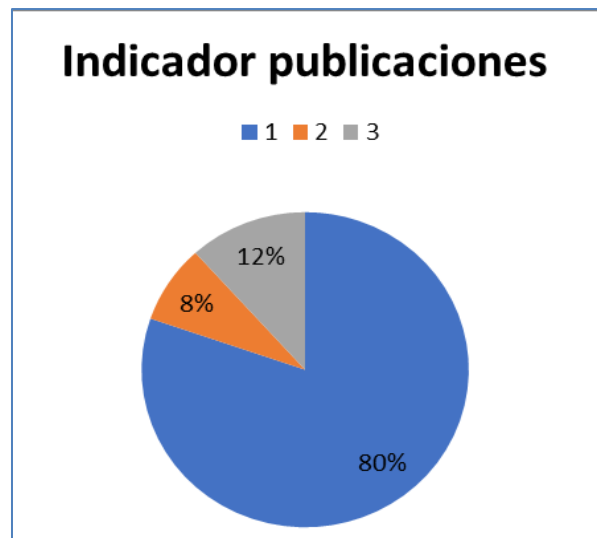


Figura 1. Indicador publicaciones Fuente: Elaboración propia (2019)

Sobre la base de estos resultados se deduce que un 80% de los sujetos encuestados de manera indiscriminada analizan publicaciones como fuente de información para la toma de decisiones gerenciales.

Asimismo, para medir el indicador Comportamiento de ventas en el mercado (ítems 4 – 6) se plantearon las siguientes interrogantes:

Ítems 4: ¿Analiza información sobre el comportamiento de ventas en el mercado?

Ítem 5: ¿Considera los pronósticos en ventas para proyectar el margen de contribución?

Ítems 6: ¿Considera las proyecciones en ventas para tomar decisiones favorables a las metas de contribución?

Cabe destacar, el mencionado indicador expresa un comportamiento similar al anterior, registrando una alta tendencia hacia la alternativa 1 (nunca) correspondiente a la categoría indisciplinado, (según baremo de análisis), en todos sus ítems. De manera que ante las preguntas planteadas, la mayoría de los sujetos encuestados manifestaron que nunca realizan estas acciones.

Estos hallazgos son soportados con la media aritmética del indicador (1, 67), que lo ubica en la categoría de indisciplinado, y en el promedio del indicador en frecuencia relativa el cuál arrojó un 55,56 % para la opción 1 (nunca = indisciplinado), seguido de un 22,46% para la opción 3 (siempre = disciplinado) y finalmente un 21,04 % para la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado), tal y como se observa en la siguiente figura,

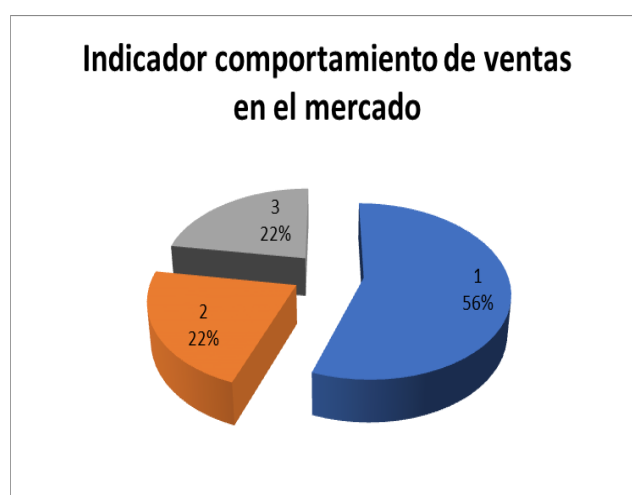


Figura 2. Indicador comportamiento de ventas en el mercado Fuente: Elaboración propia (2019).

De estos resultados se deduce que una mayoría expresada en 56% de los sujetos encuestados de manera indisciplinada analiza el comportamiento de ventas en el mercado como fuente de información para la toma de decisiones gerenciales.

Asimismo, para medir el indicador estados financieros (ítems 7 – 9), se plantearon las siguientes interrogantes:

Ítem 7: ¿Analiza información sobre el comportamiento de estados financieros de la organización?

Ítem 8: ¿Considera el análisis de los estados financieros para proyectar el margen de contribución?

Ítems 9: ¿Considera la información de los estados financieros para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución?

Asimismo, dicho indicador expresa una tendencia similar a la de los indicadores anteriores al demostrar una alta frecuencia de respuestas en todos sus ítems para la opción 1 (nunca) correspondiente a la categoría indisciplinado, según baremo de análisis, manifestando que nunca realizan tales acciones. Esta tendencia hacia valores negativos es expresada en la media aritmética de 1,35 arrojada por el indicador que lo ubica en la categoría de indisciplinado, según baremo de análisis, y sus valores promedio en frecuencia relativa lo confirman al arrojar 73,76% para la opción 1 (nunca = indisciplinado), 16,78% para la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) y en último lugar la opción 3 (siempre = disciplinado), tal y como se observa en la siguiente figura,

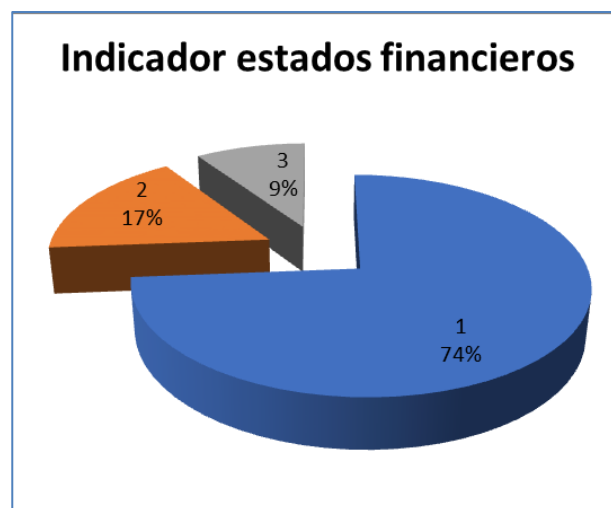


Figura 3. Indicador estados financieros Fuente: Elaboración propia (2019).

De cara a estos hallazgos, es posible afirmar que una mayoría de los sujetos encuestados, expresada en una cifra porcentual de 74%, manifestaron ser indisciplinados al momento de analizar estados financieros como fuente de información para la toma de decisiones gerenciales.

Una vez analizados los resultados de los ítems e indicadores que miden la dimensión análisis de fuentes de información, es posible expresar su comportamiento estadístico con una clara tendencia de respuestas del 70% hacia la opción 1 (nunca = indisciplinado), seguido de un 16% para la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) y finalmente la opción 3 (siempre = disciplinado), según lo planteado en la siguiente figura,

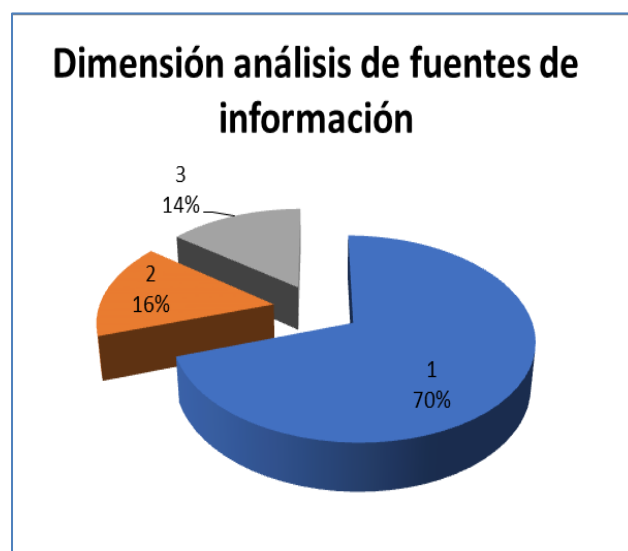


Figura 4. Dimensión análisis de fuentes de información Fuente: Elaboración propia (2019)

En síntesis, se deduce que el 70% de los sujetos encuestados son indisciplinados al momento de analizar fuentes de información favorables a la toma de decisiones gerenciales. Es decir, la población encuestada reconoce que de manera indisciplinada analizan el comportamiento de ventas en el mercado, los estados financieros y las publicaciones como fuente de información para la toma de decisiones gerenciales.

Tabla 5.
Dimensión formulación de pronósticos.

Dimensión	Indicadores	Opciones de respuesta	ÍTEMS			Media aritmética	Promedio del indicador en Frecuencia absoluta	Promedio del indicador en Frecuencia relativa (%)
Formulación de pronósticos	Compras		ítem 10	ítem 11	ítem 12			
		1	188	212	263	1,25	221	78,37
		2	70	66	18		51	18,20
		3	25	4	0		10	3,43
							282	100
	Utilidad bruta en ventas		ítem 13	ítem 14	ítem 15			
		1	222	251	275	1,14	249	88,42
		2	46	23	7		25	8,98
		3	12	6	4		7	2,60
							282	100
	Costos variables		ítem 16	ítem 17	ítem 18			
		1	168	195	223	1,44	195	69,27
		2	50	68	55		58	20,45
		3	65	18	4		29	10,28
							282	100
	Proyección de la contribución		ítem 19	ítem 20	ítem 21			
		1	190	200	254	1,24	215	76,12
		2	86	78	26		63	22,46
		3	6	4	2		4	1,42
							282	100

Fuente: Elaboración propia (2019).

Continuando con el análisis de los resultados, se presenta la tabla 2, correspondientes a la dimensión formulación de pronósticos en respuesta al primer objetivo específico de este estudio, el cual se propone caracterizar el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia. En efecto, la mencionada tabla muestra el comportamiento de los indicadores, Compras (ítems 10 – 12), Utilidad bruta en ventas (ítems 13 - 15); Costos variables (ítems 16 - 18) y Proyección de la contribución (ítems 19 - 21).

En lo que respecta al indicador Compras (ítems 10 – 12), este fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítems 10: ¿Formula pronósticos de compras?

Ítems 11: ¿Considera el pronóstico en compras para proyectar el margen de contribución?

Ítems 12: ¿Considera los pronósticos en compras para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución?

Asimismo, en el mencionado indicador se observa una clara tendencia hacia la alternativa 1 (nunca = indisciplinado) en la frecuencia de respuestas de todos sus ítems. Así, ante las interrogantes planteadas la mayoría de los sujetos encuestados manifestaron que nunca realizan estas acciones. Estos hallazgos son confirmados por la media aritmética del indicador, cuyo valor es de 1,25, que lo ubica en la categoría de indisciplinado según baremo; y también se expresan en el promedio de la frecuencia relativa del indicador la cual arrojó un 78,37 % para la opción 1 (nunca = indisciplinado), seguido de 18,20% para la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) y, finalmente 3,43% para la opción 3 (siempre = disciplinado), tal y como se evidencia en la siguiente figura,

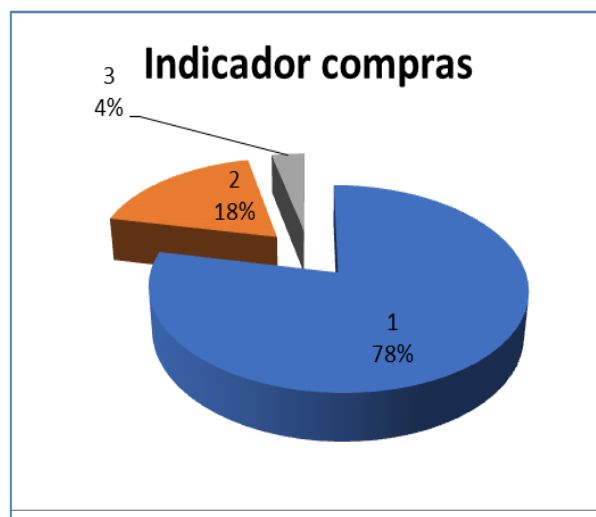


Figura 5. Indicador compras Fuente: Elaboración propia (2019).

En conclusión, una mayoría expresada en un 78% manifiesta ser indisciplinados al momento de formular pronósticos de compras favorables al proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución.

Asimismo, el indicador utilidad bruta en ventas (ítems 13 – 15) presenta un comportamiento similar al indicador Compras; es decir, también se observa una clara tendencia hacia la alternativa 1 (nunca = indisciplinado) en la frecuencia de respuestas de todos sus ítems. Así, ante las interrogantes planteadas la mayoría de los sujetos encuestados manifestaron que nunca realizan estas acciones. Estos hallazgos son expresados por la media aritmética del indicador, cuyo valor arrojó 1, 14, que lo ubica en la categoría de indisciplinado según baremo; y también se expresan en el promedio de la frecuencia relativa del indicador la cual arrojó un 88,42 % para la opción 1 (nunca = indisciplinado), seguido de 8,98% para la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) y, finalmente 2,60% para la opción 3 (siempre = disciplinado), tal y como se evidencia en la siguiente figura,

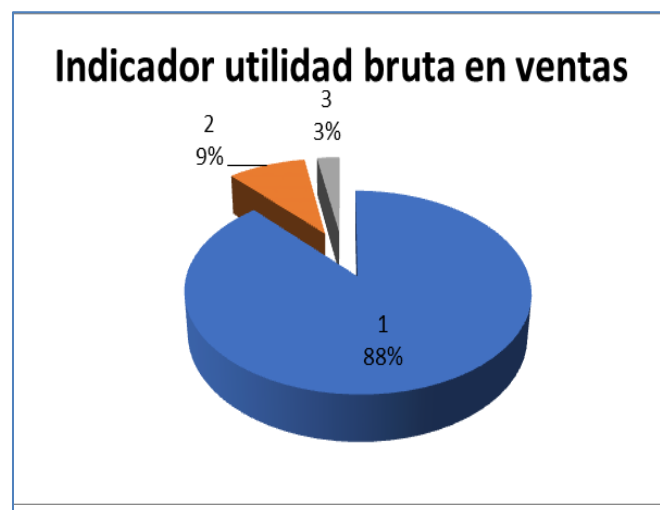


Figura 6. Indicador utilidad bruta en ventas Fuente: Elaboración propia (2019)

En síntesis, es evidente que una mayoría de 88% de los sujetos encuestados consideran ser indisciplinados al momento de pronosticar la utilidad bruta en ventas.

En lo que respecta al indicador costos variables (ítems 16 – 18), éste fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 16: ¿Realiza estimaciones sobre costos variables?

Ítem 17: ¿Considera las estimaciones sobre los costos variables para proyectar el margen de contribución?

Ítems 18: ¿Considera las estimaciones sobre costos variables para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución?

Asimismo, el mencionado indicador expresa un comportamiento similar al de los indicadores anteriores, es decir, también concentra una alta frecuencia de respuestas en la alternativa 1 (nunca) en todos sus ítems.

De manera que, ante las preguntas planteadas, la mayoría de los sujetos encuestados manifestaron que nunca realizan estas acciones. Estos hallazgos son soportados con la media aritmética del indicador (1, 44), que lo ubica en la categoría de indisciplinado. Además, se expresan en el promedio del indicador en frecuencia relativa el cuál arrojó un 69,27% % para la opción 1 (nunca = indisciplinado), seguido de un 20,45% para la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) y finalmente un 10, 28 %, para la opción 3 (siempre = disciplinado), tal y como se observa en la siguiente figura,

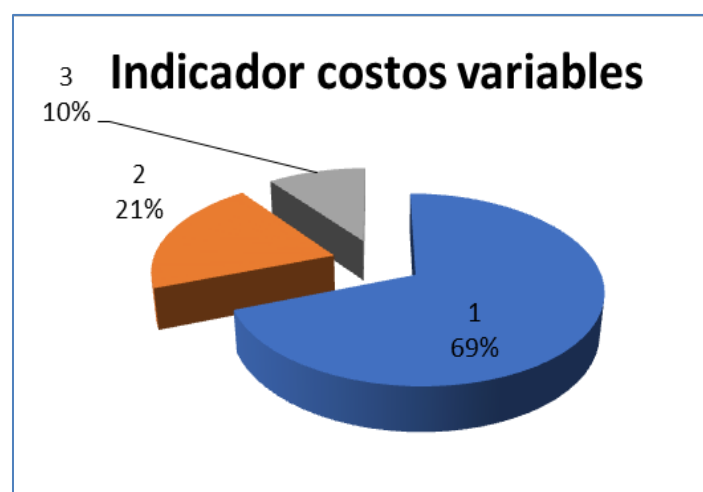


Figura 7. Indicador costos variables Fuente: Elaboración propia (2019)

En conclusión, una mayoría expresada en un 69% de los sujetos encuestados, consideran que son indisciplinados al momento de pronosticar los costos variables como parte del proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución.

Finalmente, el indicador Proyección de la contribución (ítems 19 – 21), fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 19: ¿Se interesa por analizar información para proyectar el margen de contribución?

Ítems 20: ¿Proyecta el margen de contribución?

Ítem 21: ¿Considera la proyección del margen de contribución para la toma de decisiones favorables a las metas de contribución?

Cabe destacar, el mencionado indicador también expresa una clara tendencia de respuestas hacia la alternativa 1 (nunca = indisciplinado) en todos sus ítems. Esa tendencia es refirmada con su media aritmética, la cual arrojó un valor de 1,24 que la enmarca en la categoría indisciplinado según baremo. También, con mucha más precisión esta tendencia es expresada mediante el promedio de la frecuencia relativa del indicador, el cual arrojó un 76,12% para la opción 1 (nunca = indisciplinado), 22,46% para la alternativa 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) y 1,42% para la opción 3 (siempre = disciplinado), tal y como lo refleja la siguiente figura,

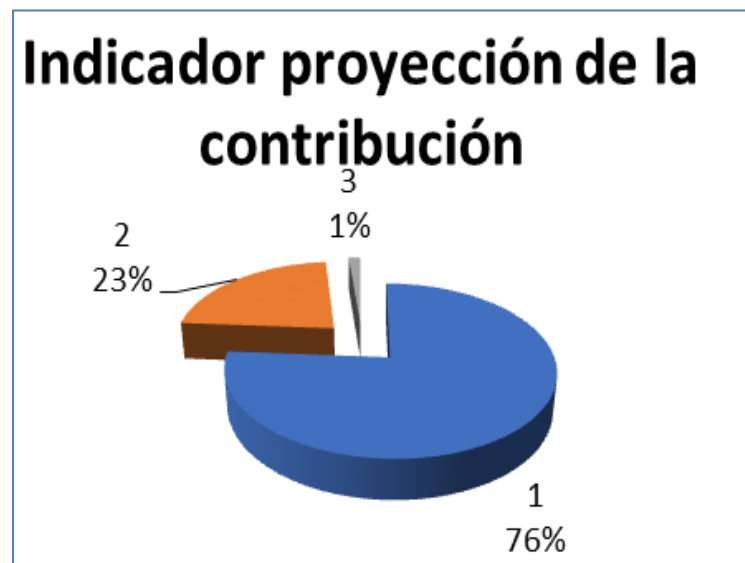


Figura 8. Indicador proyección de la contribución Fuente: Elaboración propia (2019)

Estos hallazgos permiten concluir que el 76% de la población encuestada reconoce ser indisciplinada al momento de proyectar la contribución como parte del proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución. Una vez analizados los indicadores que miden el comportamiento de la dimensión formulación de pronósticos, a continuación, se muestra el cierre estadístico de la misma con una clara tendencia de respuestas del 78% hacia la opción 1 (nunca = indisciplinado), seguido de un 18% para la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) y finalmente, un 4% para la opción 3 (siempre = disciplinado), según lo planteado en la siguiente figura,

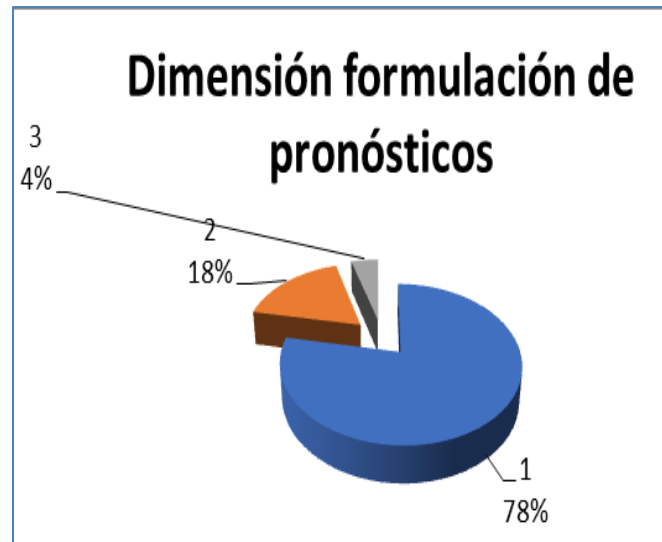


Figura 9. Dimensión formulación de pronósticos Fuente: Elaboración propia (2019).

En ese sentido, se deduce que un 78% de la población encuestada considera que la formulación de pronósticos, como parte del proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución, la realizan de manera indisciplinada. Una vez analizadas las dimensiones análisis de fuentes de información y formulación de pronósticos, es posible advertir la tendencia porcentual de la variable Margen de contribución. En efecto, tal y como se observa en la figura 10, la opción 1 (nunca = Indisciplinado) concentró el mayor porcentaje de respuestas en la población encuestada con un 74%, seguida de la alternativa 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) con un 17% y en la última posición la opción 3 (siempre = disciplinado) con un porcentaje de 9%.

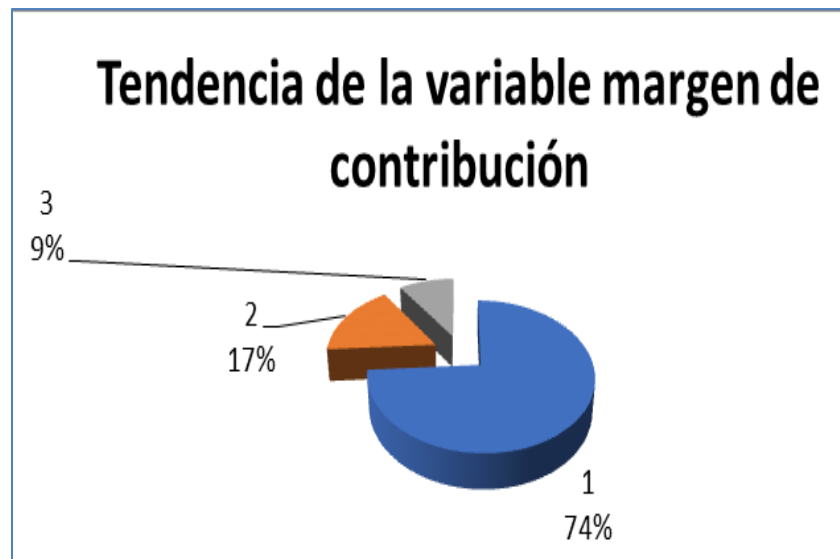


Figura 10. Tendencia de la variable margen de contribución Fuente: Elaboración propia (2019).

Ahora bien, se puede afirmar que el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia, presenta características de indisciplina en cuanto al análisis de fuentes de información y la formulación de pronósticos.

Estos hallazgos distan de los planteamientos de Martos (2013), quien considera que la proyección de la contribución es un proceso exacto, y no sujeto a controversia, que permite tener una noción del valor que alcanzará la contribución; y ello a su vez permitirá tomar decisiones favorables a la organización. Asimismo, los resultados distan de los alcanzados por Turiel (2012) en su estudio Margen de contribución como herramienta fundamental para la toma de decisiones; en efecto, en dicho estudio el mencionado autor logra demostrar la importancia de abandonar la intuición para adoptar modelos de cálculo orientados al estudio de indicadores económicos que afectan la inversión y las utilidades de la empresa.

Cumpliendo con el segundo objetivo específico del presente estudio, el cual se plantea, Describir el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras

pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia. A continuación se presenta el análisis y discusión de los resultados para las dimensiones análisis de la plataforma estratégica y Etapas para la toma de decisiones gerenciales correspondientes a la variable toma de decisiones gerenciales.

Tabla 6.**Dimensión análisis de la plataforma estratégica.**

Dimensión	Indicadores	Opciones de respuesta	ÍTEMS			Media aritmética	Promedio del indicador en Frecuencia absoluta	Promedio del indicador en Frecuencia relativa (%)
Análisis de la plataforma estratégica	Visión		Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24			
		1	170	179	189	1,11	179	63,52
		2	56	85	80		74	26,09
		3	56	19	13		29	10,39
							282	100
	Misión		Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27			
		1	237	264	272	1,47	258	91,37
		2	34	12	10		19	6,62
		3	11	6	0		6	2,01
							282	100
	Objetivos		Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30			
		1	170	179	189	1,19	179	63,52
		2	56	85	80		74	26,09
		3	56	19	13		29	10,39
							282	100
	Estrategias para alcanzar las metas de contribución		Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33			
		1	229	233	253	1,18	238	84,52
		2	24	42	29		32	11,23
		3	29	7	0		12	4,26
							282	100
Dimensión	Indicadores	Opciones de respuesta	ÍTEMS			Media aritmética	Promedio del indicador en Frecuencia absoluta	Promedio del indicador en Frecuencia relativa (%)

Fuente: Elaboración propia (2019).

En esa dinámica, se da a conocer el análisis y discusión de los resultados mostrados en la tabla 3, que contiene el resumen estadístico de la dimensión Análisis de la plataforma estratégica. En efecto, la mencionada tabla presenta el comportamiento de los indicadores, visión (ítems 22 – 24), misión (ítems 25 – 27); objetivos (ítems 28 – 30) y estrategias para alcanzar las metas de contribución (ítems 31 – 33).

En lo que respecta al indicador visión, éste fue medido formulando las siguientes interrogantes:

Ítems 22: ¿Considera la visión organizacional para la toma de decisiones pertinentes al logro de las metas de contribución?

Ítems 23: ¿Toma en cuenta la visión organizacional para la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución?

Ítem 24: ¿Implementa la alternativa de decisión seleccionada respetando principios inherentes a la visión organizacional?

Ahora bien, el mencionado indicador muestra una clara tendencia hacia la alternativa de respuesta 1 (nunca) equivalente a la categoría indisciplinado según baremo de interpretación. Ahora bien, esta tendencia es reafirmada por la media aritmética del indicador, la cual registró un valor de 1,11 que la ubica en la categoría indisciplinado según baremo de interpretación. También, se expresa mediante el promedio de la frecuencia relativa para cada opción, la cual arrojó un 63,52% para la alternativa 1 (nunca = indisciplinado); 26,09% para la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) y, finalmente un 10,39% para la alternativa 3 (siempre = disciplinado), tal y como lo expresa la siguiente figura,

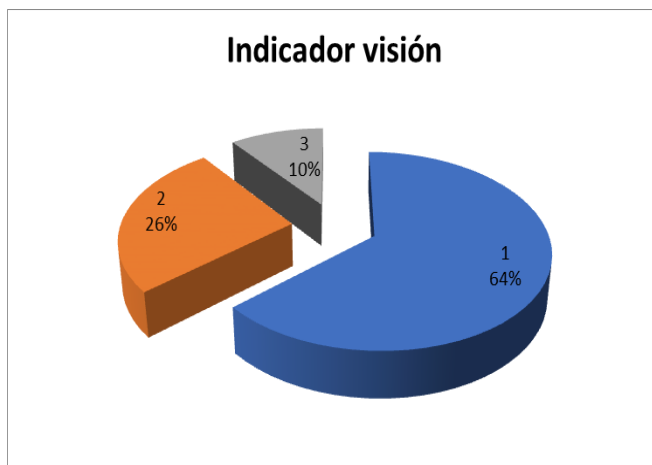


Figura 11. Indicador visión Fuente: Elaboración propia (2019)

En conclusión, el 64% de los sujetos encuestados consideran que son indisciplinados al momento de tomar en cuenta el análisis de la visión como elemento de la plataforma estratégica.

Con respecto al indicador misión (ítems 25 – 27), éste fue medido mediante las siguientes interrogantes:

Ítem 25: ¿Considera la Misión organizacional para la toma de decisiones pertinentes al logro de las metas de contribución?

Ítem 26: ¿Toma en cuenta la Misión organizacional para la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución?

Ítem 27: ¿Implementa la alternativa de decisión seleccionada respetando principios inherentes a la Misión organizacional?

Al igual que la visión, el indicador misión demuestra una clara tendencia hacia la alternativa 1 (nunca) en todos sus ítems. Esta tendencia es expresada en el valor 1,47 de su media aritmética, el cual lo enmarca en la categoría indisciplinado según baremo. Igualmente, la tendencia negativa del indicador se expresa en la frecuencia relativa promediada para cada una de las opciones. En ese sentido, la opción 1(nunca = indisciplinado) arrojó un 91,37%, seguida

de la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) con un 6,62% y finalmente, la alternativa 3 (siempre = disciplinado) con 2,01%, tal y como lo expresa la siguiente figura,



Figura 12. Indicador misión Fuente: Elaboración propia (2019).

En conclusión, un 91% de la población encuestada se considera indisciplinada al momento de analizar la misión como elemento de la plataforma estratégica.

El Indicador objetivos fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 28: ¿ Considera los objetivos organizacionales para la toma de decisiones orientada al logro de las metas de contribución?

Ítem 29: ¿Toma en cuenta los objetivos organizacionales para la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución?

Ítem 30: ¿Implementa la alternativa de decisión seleccionada respetando los objetivos organizacionales?

También, el indicador objetivos presenta un comportamiento similar a los indicadores antes analizados al concentrar la mayoría de las respuestas en la opción 1(nunca = indisciplinado). Este comportamiento se ve reflejado también en la media aritmética del indicador cuyo valor es 1,19 ubicado en la categoría indisciplinado según baremo. Igualmente, se expresa en la frecuencia relativa promediada para el indicador la cual arrojó un 63,52% para la opción 1(nunca = indisciplinado), seguido por un 26,06% para la alternativa 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) y en último lugar un 10,39% para la alternativa 3 (siempre = disciplinado). Tal y como se muestra en la siguiente figura,



Figura 13. Indicador objetivos Fuente: Elaboración propia (2019)

En síntesis, un 64% de la población encuestada se considera indisciplinada al momento de analizar los objetivos de la organización como elemento de la plataforma estratégica.

El indicador estrategias para alcanzar las metas de contribución fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 31: ¿Formula estrategias para el logro de metas de contribución?

Ítem 32: ¿Selecciona alternativas de decisión favorables a la aplicación estrategias para el logro de metas de contribución?

Ítem 33: ¿Monitorea la efectividad de la alternativa de decisión seleccionada de cara al logro de las metas de contribución?

Finalmente, el indicador Estrategias para alcanzar las metas de contribución (ítems 31 – 33), al igual que los indicadores antes analizados, concentró la mayoría de las respuestas en la opción 1 (nunca = indisciplinado) en todos sus ítems. Esta tendencia también se observa en el valor de su media aritmética, el cual arrojó 1,18 que lo ubica en la categoría indisciplinado según baremo. También se expresa en la frecuencia relativa promediada para cada opción. En efecto, la opción 1 (nunca = indisciplinado) registró un 84,52%, seguido de la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) con un 11,23%, y finalmente un 4,26% para la opción 3 (siempre = disciplinado), tal y como se observa en la figura 14.



Figura 14. Indicador estrategias para alcanzar las metas de contribución Fuente: Elaboración propia (2019)

En conclusión, la mayoría de los sujetos encuestados, expresada en un 85%, reconoce ser indisciplinada al momento de analizar las estrategias para alcanzar las metas de contribución como elemento de la plataforma estratégica.

Una vez analizados estos indicadores, a continuación se advierte el comportamiento de la Dimensión análisis de la plataforma estratégica, el cual concentró el 76% de las respuestas para la opción 1 (nunca = indisciplinado). Ello significa que la mayoría de la población encuestada reconoce ser indisciplinada al momento de analizar la plataforma estratégica como parte del proceso para la toma de decisiones gerenciales.

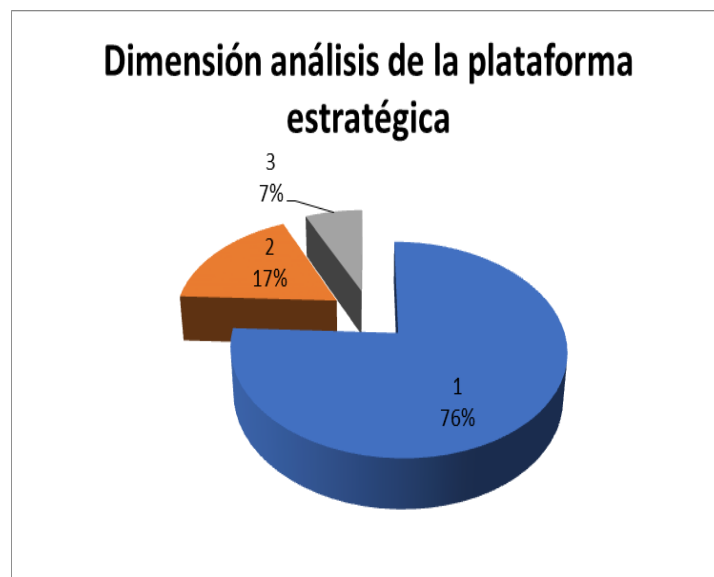


Figura 15. Dimensión análisis de la plataforma estratégica Fuente: Elaboración propia (2019)

A continuación, se muestra la tabla 4, la cual contiene el resumen estadístico de la dimensión, Etapas para la toma de decisiones gerenciales. En efecto, la mencionada tabla expresa el comportamiento estadístico de los indicadores, identificación del problema (ítems 34 – 36), formulación de criterios de decisión (ítems 37 – 39); desarrollo de alternativas de decisión (ítems 40 - 42), análisis de alternativas de decisión (ítems 43 – 45), selección de alternativas de decisión (ítems 46 – 48), e implementación de alternativas de decisión (ítems 49 – 51).

Tabla 7.

Dimensión etapas para la toma de decisiones gerenciales.

Dimensión	Indicadores	Opciones de respuesta	ÍTEMS			Media aritmética	Promedio del indicador en Frecuencia absoluta	Promedio del indicador en Frecuencia relativa (%)
Etapas para la toma de decisiones gerenciales	Identificación del problema		Ítem 34	Ítem 35	Ítem 36			
		1	215	226	245	1,25	229	81,09
		2	31	45	35		37	13,12
		3	36	11	2		16	5,79
							282	100
	Formulación de criterios de decisión		Ítem 37	Ítem 38	Ítem 39			
		1	239	247	251	1,12	246	87,12
		2	43	35	31		36	12,88
		3	0	0	0		0	0,00
							282	100
	Desarrollo de alternativas de decisión		Ítem 40	Ítem 41	Ítem 42			
		1	226	244	248	1,27	239	84,87
		2	31	38	34		34	12,17
		3	25	0	0		8	2,96
							282	100
	Análisis de alternativas de decisión		Ítem 43	Ítem 44	Ítem 45			
		1	208	242	268	1,19	239	84,87
		2	60	28	4		31	10,87
		3	14	12	10		12	4,26
							282	100
	Selección de alternativas de decisión		Ítem 46	Ítem 47	Ítem 48			
		1	240	237	262	1,14	246	87,35
		2	42	27	20		30	10,52
		3	0	18	0		6	2,13
							282	100
	implementación de alternativas de decisión		Ítem 49	Ítem 50	Ítem 51			
		1	219	222	215	1,26	219	77,54
		2	53	60	47		53	18,91
		3	10	0	20		10	3,55
							282	100

Fuente: Elaboración propia (2019)

El indicador identificación del problema fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 34: ¿Analiza información asociada a pronósticos del margen de contribución para desarrollar alternativas de decisión?

Ítem 35: ¿Desarrolla alternativas de decisión considerando los principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización?

Ítem 36: ¿Desarrolla alternativas de decisión considerando proyecciones del margen de utilidad?

En lo que respecta al indicador identificación del problema (ítems 34 – 36), éste concentró una marcada tendencia de respuesta para las opciones 1 (nunca = indisciplinado), en todos sus ítems. Esta tendencia se observa en el resultado de la media aritmética del indicador la cual arrojó un valor de 1,25 enmarcado en la categoría indisciplinado según baremo de interpretación. Además, estos hallazgos son observables en el promedio de la frecuencia relativa del indicador al arrojar un 81% para la alternativa 1 (nunca = indisciplinado), seguido de la opción 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado) con 12,88%, tal y como se presenta en la siguiente figura,

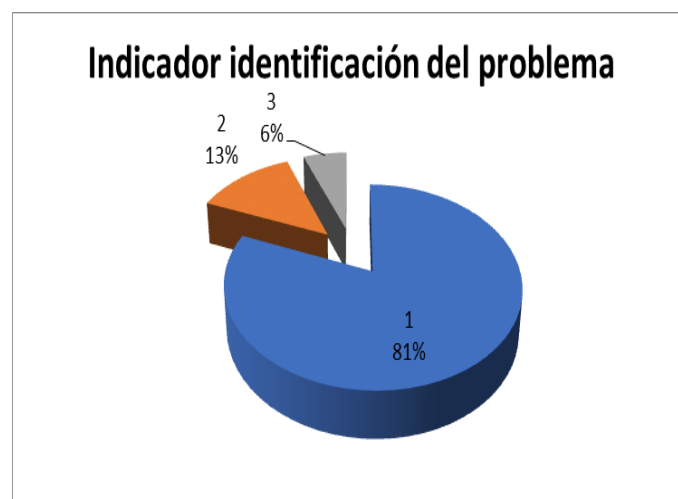


Figura 16. Identificación del problema Fuente: Elaboración propia (2019)

En conclusión, la mayoría de los sujetos encuestados, expresada en un 81%, reconoce ser indisciplinada en la etapa identificación del problema correspondiente al proceso para la toma de decisiones.

El indicador formulación de criterios de decisión fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 37: ¿Analiza alternativas de decisión tomando en cuenta pronósticos del margen de contribución?

Ítem 38: ¿Analiza alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización?

Ítem 39: ¿Analiza alternativas de decisión considerando proyecciones del margen de contribución?

Igualmente, el mencionado indicador registró un comportamiento similar al concentrar la mayoría de sus respuestas en la opción 1 (nunca = indisciplinado). Esta tendencia se manifiesta en el valor 1,12 registrado como media del indicador que lo ubica en la categoría de indisciplinado según Baremo; y en los promedios de frecuencia relativa los cuales arrojaron un 87,12% para la opción 1(nunca = indisciplinado), 12,88% para la alternativa 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado), tal y como lo muestra la siguiente figura,

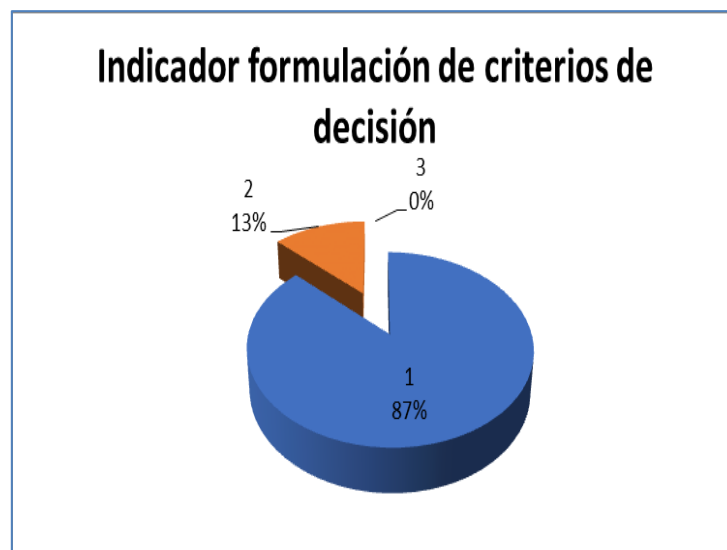


Figura 17. Formulación de criterios de decisión Fuente: Elaboración propia (2019)

Entonces, de cara a estos resultados es posible afirmar que una mayoría de 87% de los sujetos encuestados reconocer ser indisciplinado al momento de formular criterios de decisión en cumplimiento de las etapas de la toma de decisiones.

El indicador desarrollo de alternativas de decisión fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 40: ¿Selecciona alternativas de decisión tomando en cuenta proyecciones de la contribución?

Ítem 41: ¿Selecciona alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización?

Ítem 42: ¿Selecciona alternativas de decisión considerando las metas de contribución?

Asimismo, registró un comportamiento similar al concentrar la mayoría de sus respuestas en la opción 1 (nunca = indisciplinado). Esta tendencia se manifiesta en el valor 1,27 registrado como media aritmética que lo ubica en la categoría de indisciplinado según Baremo; y en los promedios de frecuencia relativa los cuales arrojaron un 84,87% para la opción 1 (nunca = indisciplinado), 12,17% para la alternativa 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado), y 2,96 para la opción 3 (siempre = disciplinado) tal y como lo muestra la siguiente figura,

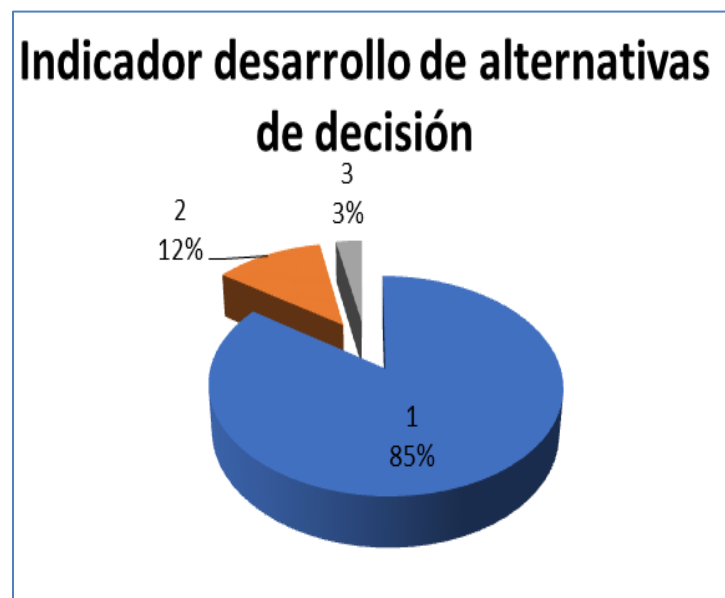


Figura 18. Desarrollo de alternativas de decisión Fuente: Elaboración propia (2019)

Ahora bien, de cara a estos resultados se deduce que una mayoría de la población encuestada expresada en 85%, reconoce ser indisciplinada al momento de desarrollar alternativas de decisión en el marco del proceso para la toma de decisiones gerenciales.

El indicador análisis de alternativas de decisión fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 43: ¿Implementa alternativas de decisión monitoreando su incidencia en el margen de contribución?

Ítem 44: ¿Implementa alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización?

Ítem 45: ¿Aplica estrategias orientadas a garantizar que la implementación de las alternativas de decisión contribuya al logro de las metas de contribución?

También, el mismo registró un comportamiento similar al concentrar la mayoría de sus respuestas en la opción 1 (nunca = indisciplinado). Esta tendencia se manifiesta en el valor 1, 19, registrado como media aritmética que lo ubica en la categoría de indisciplinado según Baremo; y

en los promedios de frecuencia relativa que arrojaron un 84,87% para la opción 1 (nunca = indisciplinado), 10,87% para la alternativa 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado), y 4,96 para la opción 3 (siempre = disciplinado) tal y como lo muestra la siguiente figura,

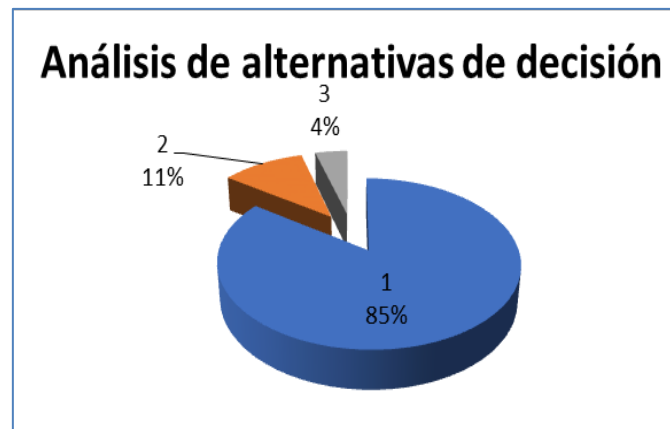


Figura 19. Análisis de alternativas de decisión Fuente: Elaboración propia (2019).

En conclusión, la mayoría de los sujetos encuestados, expresada en un 85%, consideran ser indisciplinados al momento de analizar alternativas de decisión en el marco de las etapas para la toma de decisiones gerenciales. El indicador selección de alternativas de decisión fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 46: ¿Selecciona alternativas de decisión tomando en cuenta proyecciones de la contribución?

Ítem 47: ¿Selecciona alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización

Ítem 48: ¿Selecciona alternativas de decisión considerando las metas de contribución?

De igual manera, el indicador selección de alternativas de decisión registró un comportamiento similar al concentrar la mayoría de sus respuestas en la opción 1 (nunca = indisciplinado). Esta tendencia se manifiesta en el valor 1, 14 registrado como media aritmética que lo ubica en la categoría de indisciplinado según Baremo; y en los promedios de frecuencia

relativa que arrojaron un 87,35% para la opción 1(nunca = indisciplinado), 10,52% para la alternativa 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado), y 2,13 para la opción 3 (siempre = disciplinado) tal y como lo muestra la siguiente figura,

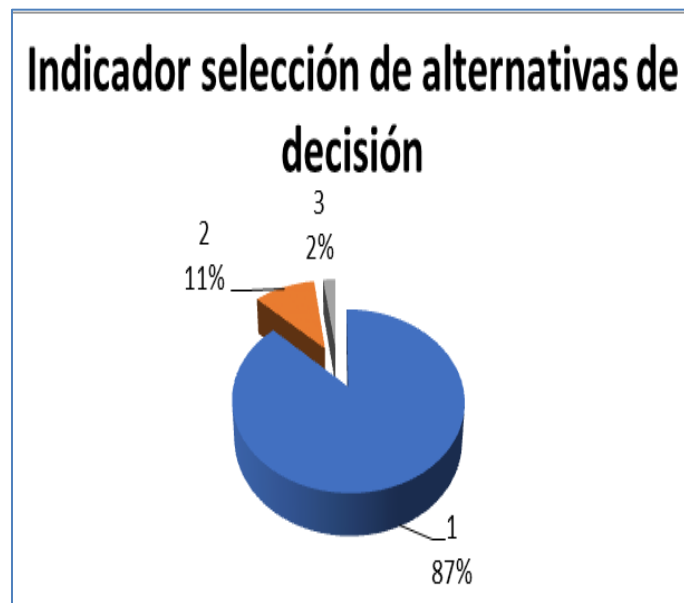


Figura 20. Selección de alternativas de decisión. Fuente: Elaboración propia (2019).

En conclusión, una mayoría de 87% de los sujetos encuestados reconocen ser indisciplinados al momento de seleccionar alternativas de decisión en el marco del proceso para la toma de decisiones gerenciales.

El indicador implementación de alternativas de decisión fue medido mediante los siguientes ítems:

Ítem 49: ¿Implementa alternativas de decisión monitoreando su incidencia en el margen de contribución?

Ítems 50: ¿Implementa alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización?

Ítems 51: ¿Aplica estrategias orientadas a garantizar que la implementación de las alternativas de decisión contribuya al logro de las metas de contribución?

El mismo registró un comportamiento similar al concentrar la mayoría de sus respuestas en la opción 1 (nunca = indisciplinado). Esta tendencia se manifiesta en el valor 1, 26 registrado como media aritmética que lo ubica en la categoría de indisciplinado según Baremo; y en los promedios de frecuencia relativa, los cuales arrojaron un 77,54% para la opción 1(nunca = indisciplinado), 18,91% para la alternativa 2 (algunas veces = medianamente indisciplinado), y 3,55% para la opción 3 (siempre = disciplinado) tal y como lo muestra la siguiente figura,

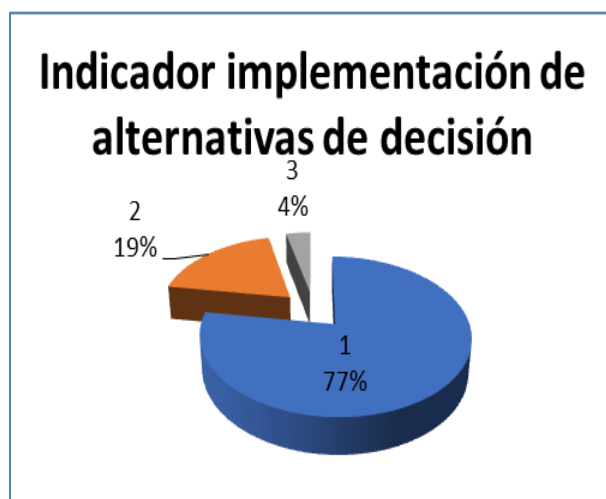


Figura 21. Implementación de alternativas de decisión. Fuente: Elaboración propia (2019)

Una vez analizado el comportamiento de los indicadores que miden la dimensión Etapas del proceso de la toma de decisiones, a continuación se presenta su comportamiento resultado evidente una tendencia favorable a la alternativa 1 (nunca = indisciplinado) . Estos hallazgos permiten deducir que una mayoría de 84% de sujetos encuestados reconocen ser indisciplinados al momento de abordar las etapas para la toma de decisiones gerenciales, como parte del proceso de toma de decisiones, según lo expresa la figura 22.



Figura 22. Dimensión etapas para la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia (2019).

Asimismo, de conformidad con el segundo objetivo específico del estudio, el cual se planteó Describir el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico–Colombia, se logró concluir que el mismo se concibe como indisciplinado. En efecto, el análisis del comportamiento estadístico de las dimensiones Análisis de la plataforma estratégica y Etapas para la toma de decisiones, permitió advertir una tendencia negativa para la variable Toma de decisiones gerenciales. Asimismo, dicha tendencia se expresa mediante una mayoría de 80% de sujetos que están de acuerdo con la opción 1 (nunca = indisciplinado), es decir, esa mayoría consideran que son indisciplinados al momento de tomar decisiones gerenciales. (ver Figura 23)

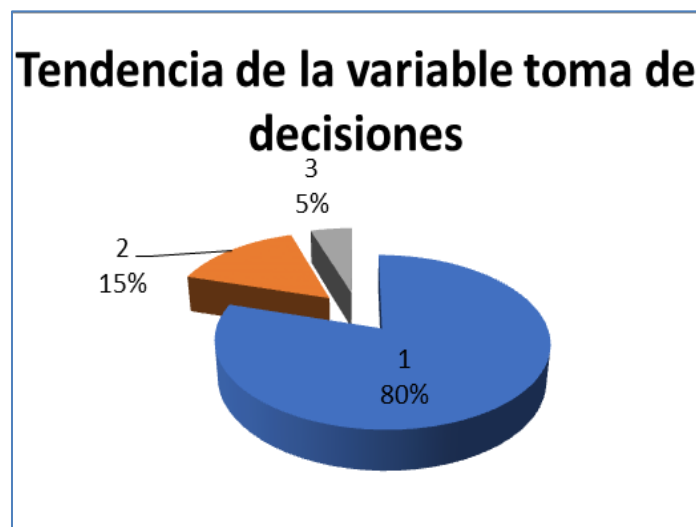


Figura 23. Tendencia para la variable toma de decisiones gerenciales. Fuente: elaboración propia (2019).

Entonces, una vez analizadas estas cifras, de cara al segundo objetivo específico de este estudio, se puede afirmar que el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico Colombia se describe como indisciplinado, puesto que los actores consultados reconocen que de manera indisciplinada analizan la plataforma estratégica y además indisciplinadamente desarrollan las etapas para la toma de decisiones gerenciales.

Estos resultados se alejan de los planteamientos de Robbins y Coulter (2011) quienes consideran que el proceso de toma de decisiones debe ser impecable y además, debe ser desarrollado bajo el compromiso de los ejecutivos para ponerlo en marcha y del personal de la organización para llevarlo a cabo. Además, los hallazgos soportan los planteamientos de Caridad (2014) sobre la necesidad de estudiar el proceso de toma de decisiones de cara a la plataforma estratégica organizacional y a las metas de contribución aspiradas.

En atención al tercer objetivo específico de esta investigación se planteó determinar la relación entre margen de contribución y toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Colombia. En efecto, El coeficiente de correlación 0,964 nos indica que existe buena correlación lineal entre las variables explicativas, y la variable dependiente. De este modo el modelo explica un 92,9%, que una vez corregido por el efecto de la muestra y de las variables independientes resulta ser 90,9%. Por otro lado, el error típico de la estimación (raíz cuadrada de la varianza no explicada) resulta ser de 0.4783. El valor del estadístico Durbin Watson es 2,255 cumple con los parámetros de independencia establecidos. Ello significa que a medida que aumenta el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución, en esa misma medida mejora el proceso de toma de decisiones gerenciales.

Tabla 8.
Resumen de la correlación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,964 ^a	,929	,909	,4783	2,255

Fuente: Elaboración propia (2019)

- a. Predictores: (Constante), Análisis de fuentes de información , Formulación de pronósticos
b. Variable dependiente: Margen de Contribución.

Estos resultados comulgan con los planteamientos de Sánchez, (2014), quien explica como el Margen de contribución permite identificar la rentabilidad de la producción determinando acciones correctivas que permitan la optimización de recursos y el mejoramiento de dicha rentabilidad. Sin duda alguna, la determinación de tales acciones está vinculada a un proceso de

toma de decisiones, e implica el análisis de diversas fuentes de información en aras de formular un conjunto de pronósticos sobre el comportamiento de algunos elementos asociados al margen de contribución (compras, utilidad bruta en ventas, costos variables) que permitan determinar un conjunto de proyecciones y metas de contribución.

Además, la relación entre las variables estudiadas es destacada por Eslava (2015) cuando afirma que conseguir márgenes de contribución positivos de los productos será posible solamente reduciendo al máximo todos aquellos costes que inciden en la formación del precio de coste de cada producto permitirán a la alta gerencia tomar decisiones gerenciales pertinentes, debido a que en los costos variables descansan los volúmenes de producción o servicio por aumento o disminución de los mismos y en dichos costos se pueden analizar cuáles son los que tienen mayor incidencia y que afectan a la calidad del producto o la prestación del servicio.

Igualmente, la relación planteada entre las variables fue advertida también por Turiel, (2012), en su estudio intitulado El cálculo del margen de contribución como herramienta fundamental para la toma de decisiones. En efecto, en el mencionado estudio se determinó que el cálculo del margen de contribución es fundamental para la toma de decisiones financieras, por lo cual, se destaca la importancia de incentivar en las empresas el análisis financiero, el abandono de la intuición y la adopción de los modelos de cálculo, para el estudio de los indicadores económicos, que afectan la inversión y las utilidades de la empresa.

Finalmente, en respuesta al cuarto y último propósito específico de este estudio, a continuación se explica la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia, de cara al marco teórico que la sustenta. En ese sentido, a partir de los planteamientos de

Nogueira (2013) se infiere que el grado de disciplina con que se asume la proyección del margen de contribución influye de manera directa en la toma de decisiones exitosa.

En efecto, el mencionado autor plantea el análisis de fuentes de información y la formulación de pronósticos como herramientas que pueden ser utilizadas en apoyo a la toma de decisiones basada en análisis económicos y financieros. En ese sentido, la correlación de ambas variables advierte la necesidad de asumir con mucha más disciplina el análisis de fuentes de información (económicas y financieras) a los efectos de asegurar un mejor manejo de las empresas panificadoras estudiadas que de seguro redundará en su crecimiento económico.

En efecto, ante la pregunta del ítem 52 del instrumento aplicado, la cual plantea textualmente, “considera usted que en los últimos cinco (5) años ha tomado decisiones favorables al alcance de las metas de contribución”, el promedio obtenido fue de 1,89 puntos equivalente a la respuesta “Algunas veces” correspondiente a la categoría medianamente disciplinado según baremo de análisis. En estos hallazgos cobra sentido con lo expresado por Martínez y Milla (2012) cuando afirman que la implantación de alternativas de decisión requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

Otra postura que explica la importancia de desarrollar una gerencia reflexiva con criterios técnicos y científicos es la de Fred (2012), cuando establece que el análisis de la plataforma estratégica determina las líneas alternativas de acción que ayudarán a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Se infiere entonces que la toma de decisiones improvisada y sin fundamento ha afectado significativamente el rendimiento económico de estas empresas.

Ahora bien, dada la influencia que ejercen las pequeñas y medianas empresas panaderas en el Estado colombiano, como motor para el desarrollo económico y financiero de la nación,

específicamente en la ciudad de Barranquilla, se advierte la necesidad de diseñar planes de capacitación dirigida a los gerentes panaderos estudiados, en aras de formarlos para que puedan tomar decisiones favorables al desarrollo económico de sus organizaciones de cara a la proyección de metas de contribución, estimada según los fines de planteados en la plataforma estratégica (visión, misión, objetivos, estrategias para alcanzar las metas de contribución). Ello implica un proceso reflexivo que exige disciplina y formación técnica - científica.

En efecto, los resultados arrojados demuestran improvisación y ausencia de formación gerencial científica y técnica de los actores estudiados en el área de economía y finanzas. Así pues, llama la atención que la opción nunca, fue seleccionada con un gran porcentaje en todos los ítems. Ello demuestra que la proyección del margen de contribución implica un proceso reflexivo y disciplinado, que inicia con un análisis de fuentes de información (publicaciones, comportamiento de ventas en el mercado y estados financieros). Seguidamente, las reflexiones surgidas a partir de dicho análisis facilitarán la formulación de pronósticos con un gran margen de precisión en cuanto a compras, utilidad bruta en ventas, costos variables.

Tales pronósticos permitirán realizar los cálculos respectivos a los fines de proyectar la contribución; y a su vez, el cálculo de dicha contribución representa una información muy valiosa que, al ser contrastada con la plataforma estratégica, ofrece insumos para dinamizar las etapas de la toma de decisiones gerenciales (Identificación del problema, formulación de criterios, desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de alternativa e implementación de alternativa).

En efecto, así lo establece Ortuño (2015) cuando afirma que *“la proyección de la contribución es una de las tareas más importantes que lleva a cabo una oficina de estimaciones*

financiera. Esa importancia deviene del carácter esencial que tienen esas estimaciones para la programación de la política económica de la empresa y la consecución de los más habituales objetivos de la gestión del margen de contribución”.

Entonces, en la población objeto de estudio, la relación entre margen de contribución y toma de decisiones gerenciales posee características de un proceso improvisado e indisciplinado. En efecto, al omitirse el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución, o al realizarse éste sin la base de un análisis técnico – científico, tampoco es posible tomar decisiones sobre la base de información veraz. Lógicamente, ello estimula resultados fortuitos o azarosos.

Ante esa dinámica, cobran sentido los resultados del ítem 52 del instrumento aplicado, el cual plantea textualmente, “considera usted que en los últimos cinco (5) años ha tomado decisiones favorables al alcance de las metas de contribución”; el promedio obtenido fue de 1,89 puntos equivalente a la respuesta “Algunas veces” correspondiente a la categoría medianamente disciplinado según baremo de análisis.

Esa mediana indisciplina, se infiere representa el producto de un proceso, que por ser improvisado, queda sujeto al azar. Entonces, además de sensibilizar a los actores estudiados para que reflexiones sobre los beneficios que les generaría el desarrollo de una gerencia reflexiva para crear y mantener ventajas competitivas, se trata de ofrecer a la población estudiada las herramientas técnicas y científicas para que lo puedan lograr. Ello redundaría en bienestar económico, tanto para el Estado colombiano, como para el progreso y crecimiento personal – profesional de los gerentes objeto de estudio.

10. Conclusiones

Al caracterizar el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia, se concluye que el mismo presenta características de indisciplina en cuanto al análisis de fuentes de información y la formulación de pronósticos.

En efecto, se determinó que 70% de los sujetos encuestados son indisciplinados al momento de analizar fuentes de información favorables a la toma de decisiones gerenciales. Es decir, la población encuestada reconoce que de manera indisciplinada analizan el comportamiento de ventas en el mercado, los estados financieros y las publicaciones como fuente de información para la toma de decisiones gerenciales. Además, 78% de la población encuestada considera que la formulación de pronósticos, como parte del proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución, la realizan de manera indisciplinada, registrando una tendencia negativa de 74% para la variable margen de contribución.

Esta indisciplina se hace evidente en la carencia de acciones orientadas a la consulta de proyecciones de datos favorables a la estimación del margen de contribución; el análisis de cifras porcentuales asociadas al comportamiento de elementos del margen de contribución en el mercado; al análisis de información asociada a pronósticos del margen de contribución para tomar decisiones que permitan lograr las metas de contribución.

Otros indicadores que advierten carencias científicas y técnicas en la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia, es la ausencia de un análisis de información sobre el comportamiento de ventas en el mercado; la carente consideración de

indicadores como, pronósticos en ventas para proyectar el margen de contribución; proyecciones en ventas para tomar decisiones favorables a las metas de contribución; información sobre el comportamiento de estados financieros de la organización y el análisis de los estados financieros para proyectar el margen de contribución.

Asimismo, al describir el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico Colombia, éste se devela como indisciplinado, puesto que los actores consultados reconocen que de manera indisciplinada analizan la plataforma estratégica y además indisciplinadamente desarrollan las etapas para la toma de decisiones gerenciales.

En efecto, la dimensión Análisis de la plataforma estratégica concentró el 76% de las respuestas para la opción 1 (nunca = indisciplinado). Ello significa que la mayoría de la población encuestada reconoce ser indisciplinada al momento de analizar la plataforma estratégica como parte del proceso para la toma de decisiones gerenciales. También, 84% de los sujetos encuestados reconocieron ser indisciplinados al momento de abordar las etapas para la toma de decisiones gerenciales, como parte del proceso de toma de decisiones.

El análisis del comportamiento estadístico de las dimensiones Análisis de la plataforma estratégica y Etapas para la toma de decisiones, permitió advertir una tendencia negativa para la variable Toma de decisiones gerenciales. Asimismo, dicha tendencia se expresa mediante una mayoría de 80% de sujetos que están de acuerdo con la opción 1 (nunca = indisciplinado), es decir, esa mayoría consideran que son indisciplinados al momento de tomar decisiones gerenciales.

Igualmente, se devela que existe una buena correlación lineal entre las variables explicativas y la variable dependientes. En efecto, el coeficiente de correlación 0,964 nos indica

que existe buena correlación lineal entre las variables explicativas, y la variable dependiente. De este modo el modelo explica un 92,9%, que una vez corregido por el efecto de la muestra y de las variables independientes resulta ser 90,9%.

Por otro lado, el error típico de la estimación (raíz cuadrada de la varianza no explicada) resulta ser de 0.4783. El valor del estadístico Durbin Watson es 2,255 cumple con los parámetros de independencia establecidos. Ello significa que a medida que aumenta el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución, en esa misma medida mejora el proceso de toma de decisiones gerenciales.

Igualmente, de cara al marco teórico analizado, se infiere que el grado de indisciplina con que asumen los gerentes estudiados la proyección del margen de contribución ha afectado de manera directa la toma de decisiones exitosa.

11. Recomendaciones

Fortalecer, mediante un sistema de gestión del conocimiento, el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en pequeñas y medianas empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia, en aras de que se convierta en cultura, es decir, en conocimiento hecho costumbre.

Afianzar la disciplina en el proceso de toma de decisiones gerenciales asociada a la proyección de metas de contribución en las empresas estudiadas mediante la formación permanente y la articulación con entes públicos y/o privados que ofrezcan servicios de capacitación gerencial, considerando los siguientes temas de estudio,

- a. Proyección del margen de contribución y toma de decisiones favorables a las metas de contribución.
- b. Toma de decisiones pertinentes al logro de las metas de contribución. Selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución. Estrategias para el logro de metas de contribución.
- c. Selecciona alternativas de decisión favorables a la aplicación estrategias para el logro de metas de contribución.
- d. Monitoreo de la efectividad de la alternativa de decisión seleccionada de cara al logro de las metas de contribución.
- e. Métodos de identificación análisis y resolución de problemas en el entorno organizacional que afectan el logro de las metas de contribución.

Organizar eventos científicos orientados a difundir conocimientos en cuanto a la promoción de técnicas para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución asociadas a la toma de decisiones gerenciales.

Promocionar las experiencias exitosas de crecimiento económico logradas a partir de una gestión disciplinada en cuanto a los procesos para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución y toma de decisiones gerenciales, en aras de hacer conscientes a los pequeños y medianos empresarios sobre la importancia de asumir con disciplina estos procesos para lograr adquirir y mantener ventajas competitivas.

12. Referencias

- Alberto Medina León, Dianellys Nogueira, Faganis Lozano Quintana y Carlos Alberto Medina León, Dianellys Nogueira, Faganis Lozano Quintana y Carlos Nogueira (2013). Herramientas económicas financieras para la toma de decisiones gerenciales. Artículo científico
- Ander-Egg, E. (2006). Métodos y Técnicas de Investigación Social III. Cómo organizar el trabajo de investigación. Argentina: Lumen Hvmanitas.
- Amaya, J. (2014). Gerencia. Planeación & Estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. Colombia: Universidad Santo Tomás Primer Claustro.
- Arias, F. (2014). El proyecto de Investigación Introducción a la Metodología. Caracas. Editaría Epistema 5ta Edición.
- Amat, O. y Soldevila, P. (2011). Contabilidad y gestión de costes (6ta ed.). España. Editorial: Profit.
- Baena, D (2014). Análisis financiero. Enfoques y proyecciones. Edición 2da. Editorial ECOE. Bogotá. Colombia.
- Brealey R. Myers S. Allen F. (2014). Principios de finanzas corporativas. Novena edición. Educación. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.
- Bolsa Mercantil de Colombia (2018). Análisis sector de servicios de alimentación. Documento en línea disponible en <https://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404%20Analisis%20sector%20servicio%20de%20alimentaci%C3%B3n.pdf>
- Caridad (2014). Margen de contribución en la formación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Artículo científico. REDALYC
- Carrión, J. (2011). Estrategia de la visión a la acción. Madrid: Segunda Edición. Esic.
- Central informativa sectorial (2016). El negocio panadero en Colombia. Artículo de opinión. Consultado el 12/12/2018. Disponible en WWW.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/52007-el-negocio-panadero-en-colombia
- David, F (2011) Administración Estratégica. México. Editorial Pearson Educación.
- Eslava, J. (2015). Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial (2da ed.) Madrid España. Editorial: Esic Editorial.

- Fred, D. (2012). Conceptos de administración estratégica. México: Decimoprimer Edición. Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Ferrell, O y Hartline, M (2012) Estrategia de Marketing. México. 5ta. Ed. Editorial Cengage Learning.
- Finnerty J. Stowe J. (2013). Fundamentos de administración financiera. Editorial Pearson de educación. México.
- Gitman. L y Zutter. CH (2012). Principios de administración financiera. Décimo segunda edición. Editorial Pearson. México.
- González B. Ángel G. (2016). Modelo para la toma de decisiones durante la ejecución de proyectos en las empresas del sector alimenticio del Estado Zulia. Trabajo de Grado para optar al título de MSc. en Gerencia de Proyectos Industriales. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo. Venezuela
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2014) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw hill. México
- Herrera F, Valasco C. Denen H. Radulovich R. (2013). Fundamentos de análisis económico. Editorial Catie. Costa Rica.
- Huertas R, Domínguez R. (2012). Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de operaciones en empresas de servicios y turismo. Publicación y edición de la universidad de Barcelona.
- Juma'h, A (2015). Introducción a la información contable, estimación y aplicación para la toma de decisiones. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Linardi, A y Cortina, M (2017). Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleador. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Martos, A (2013). El paso previo a la adquisición de una empresa. Editorial Profit. Madrid. España.
- Martínez, D y Milla, A (2012) Introducción al Plan Estratégico. Madrid. Ediciones Díaz de Santo.
- Méndez, C. (2014) Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con nfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición. Editorial Limusa S.A. de C.V. Colombia
- Moreno, J; Ramos, J y Compés, R (2017). Comportamiento de los Agentes Económicos y Funcionamiento
- Ortuño, M (2015). Contribuciones al Derecho Romano de Sucesiones y Donaciones. Editorial Dykinson. Madrid.

- Molina de Paredes R. (2010). Herramientas de gestión para la pequeña y mediana empresa
- Pérez, L. (2014). Marketing Social. Teoría y práctica. Pearson Educación.
- Pindado, J. (2012). Finanzas Empresariales (1era ed.). España. Editorial: Paraninfo.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). Administración. México: Octava Edición. Pearson Educación.
- Rodríguez L. Pablo N. (2017). Apoyo a la gestión operacional y toma de decisiones mediante tablero de indicadores corporativos para el grupo minero antofagasta minerals. Trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Gestión y dirección de empresas. Universidad de Chile. Facultad de ciencias físicas y matemáticas. Departamento de ingeniería industrial. Santiago de Chile.
- Sabino, C. (2015) El Proceso de Investigación. Segunda Edición. Editorial Panapo, C.A. Venezuela
- Sánchez L. (2011). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa VihalMotos. Trabajo de grado.
- Sánchez, P. (2014). Gestión administrativa de la actividad comercial (1era ed.). España. Editorial: CEP S.L.
- Serna, H. (2013). Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá: Novena Edición. Panamericana Ltda. 3R.
- Sainz, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. España: Segunda Edición. Esic.
- Toro, F (2016). Costos ABC y presupuesto. Herramientas para la productividad. Edición 2da. Editorial ECOE. Bogotá. Colombia.
- Turiel, (2012). Técnicas para el cálculo del margen neto en precios de transferencia. Trabajo de grado.
- Van Horne. J y Wachowicz. J (2012). Fundamento de administración financiera. Decimotercera edición. Editorial Pearson de educación. México.
- Whetten, D y Camerón, K (2012) Desarrollo de Habilidades Directivas. México. 6ta. Ed. Editorial Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1. Formato para la validación del instrumento

Barranquilla, Departamento del Atlántico, Febrero de 2019

Ciudadano(a):

Dr. (a): _____

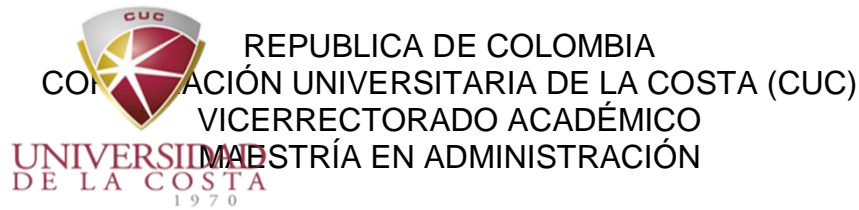
Presente.

Nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar sus conocimientos como experto(a) en la validación del instrumento diseñado para la recolección de información del Trabajo de Grado intitulado: INCIDENCIA DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES, como requisito exigido para optar al Título de Magister en Administración que otorga la Corporación Universitaria de la Costa (CUC).

En cuanto a los criterios a tomar en consideración para la validación, destacan los siguientes: Pertinencia de los ítems con los indicadores, las dimensiones, la variable y los objetivos. Redacción y ortografía; además, se espera su opinión evaluadora así como sugerencias que considere necesarias aportar para mejorar la versión del cuestionario.

Agradeciendo la colaboración prestada quedan de usted, atentamente:

Lcdo. Giovanni Palma**C.I.E. 8.749.900**



Fecha: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL (LA) EXPERTO (A)

Nombre y Apellido: _____

Cédula de Identidad: _____ Profesión: _____

Institución donde Trabaja: _____

Título de Pre-Grado: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

Estudios(s) de Post-grado: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**3.1. Objetivo General.**

Determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia

3.2. Objetivos Específicos

Caracterizar el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia.

Describir el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia.

Determinar la relación entre margen de contribución y toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia

Explicar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia.

4. SISTEMA DE VARIABLE.

Definición Nominal:

Incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales

Definición Conceptual:

El margen de contribución se define como la diferencia entre la utilidad bruta en ventas y los costos variables. (Serna, 2007)

La toma de decisiones se define como un proceso desarrollado por etapas donde se identifica un problema, se eligen alternativas y se evalúa la eficacia de la decisión. (Robbins y Coulter 2007)

Definición Operacional

El margen de contribución desde el punto de vista operacional se define como el producto financiero resultante de acciones sistemáticas asociadas al análisis de información y la formulación de pronósticos de elementos que determinan el cálculo de su proyección. En el presente estudio será medido a través de dos dimensiones: análisis de fuentes de información, con sus indicadores Publicaciones, Comportamiento de ventas en el mercado y Estados financieros; y Formulación de pronósticos con sus indicadores; Compras, Utilidad bruta en ventas, Costos variables y Proyección de la contribución.

La toma de decisiones operacionalmente se concibe como un proceso sistemático y disciplinado que contempla el análisis de la plataforma estratégica (visión, misión, objetivos y estrategias para alcanzar las metas de contribución) previo al desarrollo de sus etapas (Identificación del problema, formulación de criterios de decisión; desarrollo de alternativas; análisis de alternativas y selección de alternativas de decisión) en aras de alcanzar de manera exitosa las metas de contribución. Operacionalmente será medido mediante la dimensión plataforma tecnológica y las etapas que implica el desarrollo del proceso.

5. TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

El cuestionario diseñado contiene cuarenta y seis (46) ítems o preguntas cerradas con dirección positiva que miden la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones mediante una escala tipo Likert modificada con las siguientes alternativas de respuesta: Siempre, Algunas Veces, Nunca, cuyo valor numérico es 3, 2 y 1, respectivamente.

Incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones			
Objetivo General: Determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia			
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Caracterizar el proceso para la formulación de metas en cuanto al margen de contribución en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barraquilla, Departamento del Atlántico – Colombia.	Margen de Contribución	Análisis de fuentes de información	Publicaciones Comportamiento de ventas en el mercado Estados financieros
		Formulación de Pronósticos	Compras Utilidad bruta en ventas Costos variables Proyección de la contribución
Describir el proceso para la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras pertenecientes a la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico – Colombia.	Toma de decisiones	Análisis de la plataforma estratégica	Visión Misión Objetivos Estrategias para alcanzar las metas de contribución
		Etapas para la toma de decisiones gerenciales	Identificación del problema Formulación de criterios Desarrollo de alternativas Análisis de alternativas Selección de alternativa Implementación de alternativa
Determinar la relación entre margen de contribución y toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia	Se lograrán una vez alcanzados los objetivos anteriores		
Explicar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales en empresas panificadoras de Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia			

Cuadro 1. Operacionalización de la variable. Fuente: Elaboración propia

(2018) INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA PARA EXPERTOS

N°	Usted como Gerente considera que:	Criterios de Evaluación					
		Redacción		Pertinencia		Tendenciosidad	
		Adec.	Inad.	Adec.	Inad.	Si	No
VARIABLE: Margen de contribución							
DIMENSIÓN: Análisis de fuentes de información							
INDICADOR: Publicaciones							
1	Consulta proyecciones de datos favorables a la estimación del margen de contribución						
2	Analiza cifras porcentuales asociadas al comportamiento de elementos del margen de contribución en el mercado						
3	Analiza información asociada a pronósticos del margen de contribución para tomar decisiones que permitan lograr las metas de contribución						
INDICADOR: Comportamiento de ventas en el mercado							
4	Analiza información sobre el comportamiento de ventas en el mercado						
5	Considera los pronósticos en ventas para proyectar el margen de contribución						
6	Considera las proyecciones en ventas para tomar decisiones favorables a las metas de contribución						
INDICADOR: Estados financieros							
7	Analiza información sobre el comportamiento de estados financieros de la organización						
8	Considera el análisis de los estados financieros para proyectar el margen de contribución						
9	Considera la información de los estados financieros para tomar						

	decisiones favorables al logro de las metas de contribución						
--	---	--	--	--	--	--	--

Continúa...

Viene...

N°	Usted como Gerente considera que:	Criterios de Evaluación					
		Redacción		Pertinencia		Tendenciosidad	
		Adec.	Inad.	Adec.	Inad.	Si	No
DIMENSIÓN: Formulación de pronósticos							
INDICADOR: Compras							
10	Formula pronósticos de compras						
11	Considera el pronóstico en compras para proyectar el margen de contribución						
12	Considera los pronósticos en compras para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución						
INDICADOR: Utilidad bruta en ventas							
13	Formula pronósticos sobre la utilidad bruta en venta fundamentada en datos científicos						
14	Considera proyecciones sobre la utilidad bruta en venta para pronosticar el margen de contribución						
15	Considera proyecciones sobre la utilidad bruta en venta para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución						
INDICADOR: Costos variables							
16	Realiza estimaciones sobre costos variables						
17	Considera las estimaciones sobre los costos variables para proyectar el margen de contribución						
18	Considera las estimaciones sobre costos variables para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución						

Continúa...

28	Considera los objetivos organizacionales para la toma de decisiones orientada al logro de las metas de contribución						
29	Toma en cuenta los objetivos organizacionales para la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución						
30	Implementa la alternativa de decisión seleccionada respetando los objetivos organizacionales						
INDICADOR: Estrategias para el logro de metas de contribución							
31	Formula estrategias para el logro de metas de contribución						
32	Selecciona alternativas de decisión favorables a la aplicación estrategias para el logro de metas de contribución						
33	Monitorea la efectividad de la alternativa de decisión seleccionada de cara al logro de las metas de contribución						

Continúa...

Viene...

N°	Usted como Gerente considera que:	Criterios de Evaluación					
		Redacción		Pertinencia		Tendenciosidad	
		Adec.	Inad.	Adec.	Inad.	Si	No
DIMENSIÓN: Etapas para la toma de decisiones gerenciales							
INDICADOR: Identificación del problema							
34	Se preocupa por identificar problemas en el entorno organizacional que afectan el logro de las metas de contribución						
35	Analiza causas y consecuencias de problemas en el entorno organizacional que afectan el logro de las metas de contribución						
36	Considera causas y consecuencias del problema que afectan el logro de metas de contribución para la						

	selección de alternativas de decisión.						
INDICADOR: Formulación de criterios de decisión							
31	Formula criterios de decisión considerando el análisis de información asociada a pronósticos del margen de contribución						
32	Formula criterios de decisión considerando los principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización						
33	Formula criterios de decisión considerando las proyecciones del margen de utilidad.						
INDICADOR: Desarrollo de alternativas de decisión							
34	Analiza información asociada a pronósticos del margen de contribución para desarrollar alternativas de decisión						
35	Desarrolla alternativas de decisión considerando los principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización						
36	Desarrolla alternativas de decisión considerando proyecciones del margen de utilidad.						
INDICADOR: Análisis de alternativas de decisión							
37	Analiza alternativas de decisión tomando en cuenta pronósticos del margen de contribución						
38	Analiza alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización						
39	Analiza alternativas de decisión considerando proyecciones del margen de contribución.						
INDICADOR: Selección de alternativas de decisión							
40	Selecciona alternativas de decisión tomando en cuenta proyecciones de la contribución						
41	Selecciona alternativas de decisión considerando principios						

	establecidos en la plataforma estratégica de la organización						
42	Selecciona alternativas de decisión considerando las metas de contribución						
INDICADOR: Implementación de alternativas de decisión							
43	Implementa alternativas de decisión monitoreando su incidencia en el margen de contribución						
44	Implementa alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización						
45	Aplica estrategias orientadas a garantizar que la implementación de las alternativas de decisión contribuya al logro de las metas de contribución						
Incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales							
46	Considera usted que en los últimos cinco (5) años ha tomado decisiones favorables al alcance de las metas de contribución						

Escala: Tipo Lickert

Baremo de interpretación para describir el comportamiento de las variables y su correlación

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
Siempre	3	Disciplinado
Algunas veces	2	Medianamente disciplinado
Nunca	1	Indisciplinado

Fuente: Elaboración propia (2018)

Baremo de interpretación para determinar la incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
Siempre	3	Alta incidencia
Algunas veces	2	Mediana incidencia
Nunca	1	Nula incidencia

Fuente: Elaboración propia (2018)

6. EVALUACION GENERAL

a. Los objetivos de la investigación se corresponden con el título de la misma y el marco teórico:

_____ Suficientemente
 _____ Medianamente Suficiente
 _____ Insuficiente

b. La variable definida se corresponde con los objetivos enunciados:

_____ Suficientemente
 _____ Medianamente Suficiente
 _____ Insuficiente

c. Los indicadores determinados tienen correspondencia con la variable:

_____ Suficientemente
 _____ Medianamente Suficiente
 _____ Insuficiente

d. Los ítems miden los indicadores:

_____ Suficientemente
 _____ Medianamente Suficiente
 _____ Insuficiente

Observaciones: _____

CONSTANCIA DEL JUICIO DEL (LA) EXPERTO (A)

Yo, _____ titular de la Cédula N° _____; certifico que he realizado el juicio de expertos del cuestionario diseñado por el Lcdo. Giovanni Palma, C.I.E 8.749.900, cursante de la Maestría en Administración, en la Corporación Universitaria de la Costa (CUC), intitulado: Incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones, destacando que en términos generales el instrumento de recolección de datos presenta un contenido que recogerá la información para el logro de los objetivos de manera:

Suficiente: _____ Medianamente suficiente: _____ Insuficiente: _____

Firma: _____

ANEXO 2. Instrumento aplicado para la investigación

REPÚBLICA DE COLOMBIA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INCIDENCIA DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES

Autor:

Lcdo. Giovanni Palma

C.I.E: 8.749.900

Abril, 2019

**Cuestionario dirigido a gerentes de panificadoras pertenecientes a la ciudad de
Barranquilla. Colombia.**

INSTRUCCIONES

En este instrumento no existen afirmaciones que sean correctas o incorrectas, buenas o malas sólo respuestas que nutrirán la investigación *Incidencia del margen de contribución en la toma de decisiones gerenciales*, por tanto, léalo cuidadosamente y seleccione una sola respuesta mediante una "X" entre las alternativas; elija aquella que Ud. considere se corresponda con su opinión.

Escala de Valores:

Alternativas

Siempre	(S)	(3)
Algunas veces	(AV)	(2)
Nunca	(N)	(1)

Gracias por su colaboración...

Instrumento de Recolección de Datos

Nro .	Usted como gerente considera que:	SIEMPRE (3)	ALGUNAS VECES	NUNCA (1)
1	Consulta proyecciones de datos favorables a la estimación del margen de contribución.			
2	Analiza cifras porcentuales asociadas al comportamiento de elementos del margen de contribución en el mercado.			
3	Analiza información asociada a pronósticos del margen de contribución para tomar decisiones que permitan lograr las metas de contribución.			
4	Analiza información sobre el comportamiento de ventas en el mercado.			
5	Considera los pronósticos en ventas para proyectar el margen de contribución.			
6	Considera las proyecciones en ventas para tomar decisiones favorables a las metas de contribución.			
7	Analiza información sobre el comportamiento de estados financieros de la organización.			
8	Considera el análisis de los estados financieros para proyectar el margen de contribución.			
9	Considera la información de los estados financieros para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución.			
10	Formula pronósticos de compras.			
11	Considera el pronóstico en compras para proyectar el margen de contribución.			
12	Considera los pronósticos en compras para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución.			
13	Formula pronósticos sobre la utilidad bruta en venta fundamentada en datos científicos.			
14	Considera proyecciones sobre la utilidad bruta en venta para pronosticar el margen de contribución.			
15	Considera proyecciones sobre la utilidad bruta en venta para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución.			
16	Realiza estimaciones sobre costos variables.			
17	Considera las estimaciones sobre los costos variables para proyectar el margen de contribución.			

18	Considera las estimaciones sobre costos variables para tomar decisiones favorables al logro de las metas de contribución.			
----	---	--	--	--

Continúa...

Viene...

Nro .	Usted como gerente considera que:	SIEMPRE (3)	ALGUNAS VECES	NUNCA (1)
19	Se interesa por analizar información para proyectar el margen de contribución.			
20	Proyecta el margen de contribución.			
21	Considera la proyección del margen de contribución para la toma de decisiones favorables a las metas de contribución.			
22	Considera la visión organizacional para la toma de decisiones pertinentes al logro de las metas de contribución.			
23	Toma en cuenta la visión organizacional para la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución.			
24	Implementa la alternativa de decisión seleccionada respetando principios inherentes a la visión organizacional.			
25	Considera la Misión organizacional para la toma de decisiones pertinentes al logro de las metas de contribución.			
26	Toma en cuenta la Misión organizacional para la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución.			
27	Implementa la alternativa de decisión seleccionada respetando principios inherentes a la Misión organizacional.			
28	Considera los objetivos organizacionales para la toma de decisiones orientada al logro de las metas de contribución.			
29	Toma en cuenta los objetivos organizacionales para la selección de alternativas de decisión favorables al logro de metas de contribución.			
30	Implementa la alternativa de decisión seleccionada respetando los objetivos organizacionales.			
31	Formula estrategias para el logro de metas de contribución.			

32	Selecciona alternativas de decisión favorables a la aplicación estrategias para el logro de metas de contribución.			
33	Monitorea la efectividad de la alternativa de decisión seleccionada de cara al logro de las metas de contribución.			
34	Se preocupa por identificar problemas en el entorno organizacional que afectan el logro de las metas de contribución.			
35	Analiza causas y consecuencias de problemas en el entorno organizacional que afectan el logro de las metas de contribución.			
36	Considera causas y consecuencias del problema que afectan el logro de metas de contribución para la selección de alternativas de decisión.			

Continúa...

Viene...

Nro	Usted como gerente considera que:	SIEMPRE (3)	ALGUNAS VECES	NUNCA (1)
37	Formula criterios de decisión considerando el análisis de información asociada a pronósticos del margen de contribución.			
38	Formula criterios de decisión considerando los principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización.			
39	Formula criterios de decisión considerando las proyecciones del margen de utilidad.			
40	Analiza información asociada a pronósticos del margen de contribución para desarrollar alternativas de decisión.			
41	Desarrolla alternativas de decisión considerando los principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización.			
42	Desarrolla alternativas de decisión considerando proyecciones del margen de utilidad.			
43	Analiza alternativas de decisión tomando en cuenta pronósticos del margen de contribución			
44	Analiza alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización			
45	Analiza alternativas de decisión considerando proyecciones del margen de contribución.			
46	Selecciona alternativas de decisión tomando en cuenta proyecciones de la contribución.			

47	Selecciona alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización.			
48	Selecciona alternativas de decisión considerando las metas de contribución.			
49	Implementa alternativas de decisión monitoreando su incidencia en el margen de contribución.			
50	Implementa alternativas de decisión considerando principios establecidos en la plataforma estratégica de la organización.			
51	Aplica estrategias orientadas a garantizar que la implementación de las alternativas de decisión contribuya al logro de las metas de contribución.			
52	Considera usted que en los últimos cinco (5) años ha tomado decisiones favorables al alcance de las metas de contribución.			